

Opettajatiimit yhteistyön välineenä

Pertti Kämäräinen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

Tekniikan ja liikenteen ala

Insinööri (YAMK), teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä(t) Kämäräinen, Pertti	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä huhtikuu 2017
	Sivumäärä 53	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Opettajiinit yhteistyön välineenä		
Tutkinto-ohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma.		
Työn ohjaaja(t) Harri Peuranen, Jouni Jurvelin		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattiopisto, Tekniikka ja liikenne -yksikkö		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Julkisen talouden muutokset kohdentuvat nyt erityisesti ammatilliseen koulutukseen. Ammatillisen koulutuksesta leikataan vuonna 2017 noin 190 M€. Vastatakseen tähän muutostarpeeseen, organisaation täytyy pystyä muuttumaan nopeasti. Opettajiineissa voidaan muutoksiin reagoida nopeastikin. Opettajien toimintaympäristö on muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana yksin tekemisen kulttuurista kohti tiimimäisempää työskentelyä. Opettajan työssä korostuu yhdessä tekeminen, tiimitaidot, jatkuva itsensä ja työyhteisön kehittäminen.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten Jyväskylän ammattiopiston Tekniikka ja liikenne -yksikön opetushenkilöstö on kokenut tiimityön ja tiimitoiminnan osana yksikön johtamista ja päätöksentekoa sekä voidaanko tiimityöskentelyllä sitouttaa henkilöstöä paremmin kuin aikaisemmin yksikön päätöksentekoon. Lisäksi selvitettiin miten tiimityöskentely tulisi jatkossa kehittää.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin laadulliselle tutkimukselle tyyppistä puolistrukturoitua teemahaastattelua.</p> <p>Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella voidaan todeta tiimien järkevöittäneen opettajien välistä yhteistyötä. Tiimeille ja tiiminvetäjille tulee laatia selkeät tavoitteet ja tehtävät. Tiimivetäjän valitseminen on oleellinen osa tiimityön ja tiimiytymisen onnistumisen kannalta. Tehokkaimmillaan tiimit työskentelevät, kun tiimit ovat riittävän suuret, ne kohtuvat säännöllisesti ja laativat muistion. Myös opettajien välistä pedagogista keskustelua on tiimeissä lisättävä. Tiimien toimintaa tulee jatkuvasti kehittää.</p>		
Avainsanat (asiasanat) tiimityö, oppiva organisaatio, muutos, tiimityön kehittäminen ja ammatillinen koulutus		
Muut tiedot		

Author(s) Kämäräinen, Pertti	Type of publication Master's thesis	Date April 2017
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 53	Permission for web publication: x
Title of publication Teacher teams instrument of co-operation		
Degree programme Professional Master Degree in Technological Competence Management		
Supervisor(s) Peuranen Harri, Jurvelin Jouni		
Assigned by Jyväskylä Collage, Unit of Technology and Logistics		
<p>Abstract</p> <p>The changes in the public finances will affect vocational education and training in particular. The funding on vocational education and training is cut by around 190 M€ in 2017. To response to this need for change, an organization must be able to change quickly. Teacher teams can react to changes quickly. The teachers' operating environment has changed over the past five years from do- it- yourself culture to teamwork. Working together, team skills, and continuous self-development and developing the work community is emphasized in a teacher's work.</p> <p>The objective of the study was to learn how teachers at Jyväskylä Collage, Unit of Technology and Logistics have experienced teamwork and teamwork as a part of the decision-making process in the unit. Additionally, it was studied if teamwork motivates the employees better in the decision-making than in the past. Moreover, this study wanted to determine how teamwork should be developed further.</p> <p>Qualitative research method was used in the study. The data collection method was semi-structured theme interview that is typically used in qualitative research.</p> <p>The results of this study show that the teams have strengthened the cooperation between teachers. However, objectives and tasks must be created for the teams and the team leaders. Choosing a leader for the team forms a significant part of the success of teamwork and team building. Teams work efficiently, when the teams are large enough, they meet regularly and they take meeting minutes. In addition, pedagogical discussion between the teachers needs to be increased in the teams. The teams need to be developed continuously.</p>		
Keywords/tags (subjects) teamwork, learning organization, change, developing teamwork, vocational education and training		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	Tutkimuskohteen esittely.....	5
2.1	Jyväskylän koulutuskuntayhtymän organisaatio.....	5
2.2	Lähtökohdat tiimityöhön Tekniikka ja liikenne -yksikössä.....	8
3	Oppiva organisaatio	9
4	Tiimityön kehittyminen organisaatiossa	11
4.1	Mikä on tiimi?.....	11
4.2	Mihin tiimityöllä pyritään?	12
4.3	Siirtyminen tiimityöskentelyyn.....	13
4.4	Tiimiksi kasvaminen.....	14
4.5	Tiimien esimiesjohtaminen ja tiiminvetäjät	17
4.6	Tiimien pelisäännöt ja tiimisopimus.....	22
4.7	Tiimien valtuudet ja päätöksenteko.....	25
4.8	Tiimien kehittäminen	28
5	Tutkimuksen toteutus.....	30
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta	30
5.2	Teemahaastattelu.....	32
6	Tutkimuksen tulokset.....	34
6.1	Tiiminvetäjien ja esimiesten kokemukset opettajatiimeistä	34
6.2	Tiiminvetäjän ja esimiehen välisen yhteistyön kokemukset.....	37
6.3	Tiiminvetäjän asema ja tehtävä Tekniikka ja liikenne -yksikössä.....	37
6.4	Tiimien asema ja vakiinnuttaminen Tekniikka ja liikenne -yksikössä	38
6.5	Tiiminvetäjien ja esimiesten kokemuksia opettajatiimien sitoutumisesta ja päätöksenteosta Tekniikka ja liikenne -yksikössä.....	39
6.6	Opettajatiimien kehittäminen.....	40
6.7	Yhteenveto	41
7	Pohdinta	43
7.1	Ajatuksia tuloksista.....	43
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus	47
7.3	Keskeisimmät kehittämiskohteet ja jatkotoimenpiteet.....	48

Lähteet.....	50
Liitteet	52

KUVIOT

Kuvio 1 Jyväskylän koulutuskuntayhtymä -konserni organisaatio 1.1.2015. (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä n.d.)	6
Kuvio 2 Jyväskylän ammattiopiston organisaatio 1.8.2015. (Jyväskylän ammattiopisto nd.)	7
Kuvio 3 Jyväskylän ammattiopiston Tekniikka ja liikenne –yksikön organisaatio ja tutkintoalat 1.8.2015. (Jyväskylän ammattiopisto n.d.)	8
Kuvio 4 Jyväskylän ammattiopiston Tekniikka ja liikenne –yksikön opettajatiimit 1.8.2016.....	9
Kuvio 5 Tiimin perusasiat (Kazenbach, R. J. & Smith, K. D. 1998).	12
Kuvio 6 Tiimiin siirtyminen pilotoimalla (Spiik 1999, 27).	13
Kuvio 7 Tiimityöskentelyn kehittyminen suhteessa aikaan (Spiik 2004, 47).	14
Kuvio 8 Tiimin kehittymisen vaikutus suorituksiin (Katzenbach ja Smith 1998, 107)..	17
Kuvio 9 Esimiehen roolin muuttuminen tiimityöskentelyn lisääntyessä. (Spiik 2004, 183.).....	18
Kuvio 10 Kohti valmentavaa johtajuutta (Skyttä 2000, 74).	19
Kuvio 11 Tiimin johtaminen (Sydänmaanlakka, P. 2009, 161).	20
Kuvio 12 Tiimisopimusmalli (Skyttä 2000, 92; Spiik 2004, 231).	24

TAULUKKOT

Taulukko 1 Esimiehen ja tiiminvetäjän tehtäväjako. (Spiik 2009, 244-245.)	21
---	----

1 Johdanto

Suomen talous on viime vuodet ollut vaikeassa tilanteessa. Bruttokansantuote on supistunut useana vuonna. Työttömyys on kasvanut ja työttömyysjaksot ovat pidentyneet. Matalasuhdanne on osoittautunut ennakoitua pidemmäksi ja syvemmäksi. Samaan aikaan teollisuuden rakennemuutos, alhaiset investoinnit, pitkittyessään rakenteelliseksi muodostunut työttömyys ja väestön ikärakenteen muutos ovat heikentäneet talouden kasvun edellytyksiä (Valtiovarainministeriö 2016, 5).

Vaikeat ajat ovat heijastuneet voimakkaasti julkiseen talouteen. Julkisen talouden rahoitusasema on heikentynyt ja velka kasvanut nopeasti. Ammatilliseen koulutukseen kohdennetaan 190 M€ määrärahan säästö vuodesta 2017 lukien. Säästö toteutetaan määräämällä ammatillisen peruskoulutuksen rahoituksen perusteena oleva opiskelijamäärä järjestämislupien mukaista enimmäisopiskelijamäärää alhaisemmalle tasolle. Menettely mahdollistaa säästön toteuttamisen koulutuksen järjestäjäkohtaisesti tarkoituksenmukaisella tavalla toimintaa rationalisoimalla, tehostamalla tai viime kädessä opiskelijamäärää vähentämällä. Säästö kohdennetaan kokonaisuudessaan ammatillisen peruskoulutuksen kuntarahoitusosuuteen valtion ja kuntien välistä rahoitussuhdetta eli valtionosuusprosenttia muuttamalla. Samalla huolehditaan myös siitä, että kustannustason muutoksesta huolimatta säästö toteutuu myös tulevinä vuosina (Valtiovarainministeriö 2016, 5, 26; Jyväskylän koulutuskuntayhtymä 2016, 4).

Ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmä, sääntely- ja ohjausjärjestelmät sekä rakenteet on tarkoitus uudistaa osana ammatillisen koulutuksen reformia vuodesta 2018 alkaen. Tavoitteena on lisätä ammatillisen koulutusjärjestelmän tehokkuutta ja kannustavuutta sekä parantaa osaamisperusteisuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Ammatillisen koulutuksen työelämäyhteys saa reformissa erityisen huomion. Tavoitteena on lisätä työpaikoilla tapahtuvaa oppimista sekä uudistaa oppisopimuskoulutusta työnantajille aiheutuvaa hallinnollista ja taloudellista taakkaa keventämällä (Valtiovarainministeriö 2016, 27).

Julkisen talouden säästöt, digiloikka ja ympäröivän maailman nopea muuttuminen aiheuttavat paineita julkisille palveluille. Muutoksen tuulet kohdistuvat opetusalaan ja erityisesti ammatilliseen koulutukseen. Vastatakseen tähän muutostarpeeseen, organisaation täytyy pystyä vastaamaan tähän muutokseen. Muutos ei onnistu, jos organisaation rakenne on raskas ja monimutkainen. Julkisenalan organisaatiot, kuten ammattiopistot ovat tunnetusti raskaita ja hitaita reagoimaan nopeisiin muutoksiin. Parhaimmillaan tiimeissä voidaan muutoksiin reagoida hyvin nopeastikin. Opettajien toimintaympäristö on muuttunut viimeisten viiden vuoden aikana yksin tekemisen kulttuurista kohti tiimimäisempää työskentelyä. Opettajan työssä tulevat korostumaan yhdessä tekeminen, tiimityötaidot, jatkuva itsensä ja työyhteisön kehittäminen (Skyttä 2000, 10).

Opettajiitit ovat olleet Jyväskylän ammattiopiston Tekniikka ja liikenne -yksikössä runsaat kolme vuotta. Nyt olisi opettajiitien itsearvioinnin ja kehittämisen aika. Uudet opetussuunnitelmat vievät opettajuutta tiimimäiseen ohjaukseen ja rajoja ylittävään tiimityöhön. Opetussuunnitelmassa on siirrytty opintoviikoista eli aikamääreestä osaamispisteisiin. Opettajuus ja oppiminen hajaantuvat, kun opettajalla on yhä enemmän oppituntien ulkopuolista ohjaustyötä. Opiskelijoille tehdään henkilökohtaisia opinpolkuja. Nykyisellä tiimijärjestelmällä ei ole virallista asemaa Jyväskylän koulutuskuntayhtymän organisaatiossa. Tulisiko tiimien asema tunnistaa tai tunnustaa? Säästöt ajavat siihen, että hallintoa joudutaan leikkaamaan ja mahdollisia tehtäviä siirretään tiimeille. Opettajien työaikajärjestelmät eivät ole tukeneet yhteistyön vakiintumista. Tiiminvetäjien asema tulisi pohtia laajemmin. Osa opettajista ei halua olla tiiminvetäjinä ja näin ollen eivät halua sitoutua tehtävään. Toisaalta tiiminvetäjien ja tiimien tehtävää ja vastuuta ei ole Tekniikan ja liikenteen -yksikössä määritelty.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten Jyväskylän ammattiopiston Tekniikka ja liikenne -yksikön opetushenkilöstö ovat kokeneet tiimityön sekä esittää kehittämisehdotuksia opettajiitien toimintaan ja organisointiin. Tämä tehdään selvittämällä vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten Jyväskylän ammattiopiston Tekniikka ja liikenne -yksikön opetushenkilöstö on kokenut tiimityön ja tiimien toimimisen osana yksikön johtamista ja päätöksentekoa?
- Voidaanko tiimityöskentelyllä sitouttaa henkilöstöä paremmin kuin aikaisemmin yksikön johtamiseen ja päätöksentekoon?
- Tulisiko tiimijärjestelmä vakiinnuttaa Jyväskylän ammattiopistossa?
- Minkälaista tukea tiimit odottavat esimiehiltä ja mikä on tiiminvetäjän tehtävä organisaatiossa?
- Miten tiimityöskentelyä tulisi jatkossa kehittää?

Tutkimus on rajattu koskemaan Jyväskylän ammattiopiston Tekniikka- ja liikenne -yksikön opetushenkilöstöä. Tiimityötä tarkastellaan yksikön johtamisen ja opettajien yhdessä tekemisen välineenä. Tiimityö opetuksen välineenä on rajattu tästä tutkimuksesta pois. Keskeiset käsitteet ovat tiimityö, oppiva organisaatio, muutos, tiimityön kehittäminen ja ammatillinen koulutus. Tärkeimmät tietolähteet ovat alan kirjallisuus tiimityöstä, oppivasta organisaatiosta ja Jyväskylän koulutuskuntayhtymän tilinpäätös ja toimintakertomus.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Jyväskylän ammattiopiston, Tekniikka ja liikenne -yksikkö ja toimeksiannon edustajana toimii koulutuspäällikkö Matti Jurvanen.

2 Tutkimuskohteen esittely

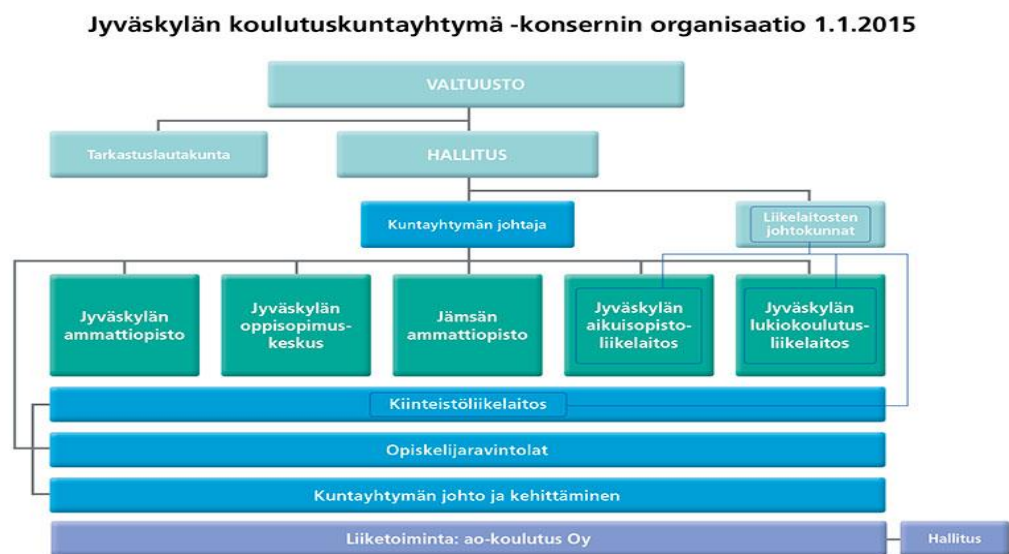
Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on Jyväskylän ammattiopiston Tekniikka ja liikenne -yksikkö. Seuraavana esitellään Jyväskylän koulutuskuntayhtymän ja Jyväskylän ammattiopiston organisaatiota. Tekniikka ja liikenne -yksikkö on osa Jyväskylän ammattiopistoa.

2.1 Jyväskylän koulutuskuntayhtymän organisaatio

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä on 12 keskisuomalaisen kunnan omistama koulutuksen järjestäjä. Jyväskylän koulutuskuntayhtymällä on valtuusto, hallitus, tarkastuslautakunta, johtoryhmä, kaksi neuvottelukuntaa ja kolme liikelaitoksen johtokuntaa.

Kuntayhtymän hallintoa, taloutta sekä muuta toimintaa johtaa hallituksen alaisena kuntayhtymän johtaja, jonka valitsee valtuusto. Kuntayhtymän johtajana toimii Vesa Saarikoski (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä n.d.).

Jyväskylän koulutuskuntayhtymään kuuluu Jyväskylän ammattiopisto, Jyväskylän lukiokoulutus, Jyväskylän oppisopimuskeskus, Jyväskylän aikuisopisto, Jämsän ammattiopisto, kiinteistöliikelaitos ja ravintola Priimus. Kuviossa 1 esitellään kokonaisuudessa Jyväskylän koulutuskuntayhtymä –konsernin organisaatio (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä n.d.).



Kuvio 1 Jyväskylän koulutuskuntayhtymä -konserni organisaatio 1.1.2015 (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä n.d.).

Jyväskylän ammattiopisto on monialainen nuorten ammatillinen oppilaitos, jolla on tutkintoon johtavaa koulutusta kolmessa yksikössä: Tekniikka ja liikenne, Kauppa ja palvelut sekä Hyvinvointi ja kulttuuri. Jokaisessa yksikössä on noin 1 500 opiskelijaa. Lisäksi oppilaitoksessa toimivat Yhteisten opintojen- ja Opiskelijapalvelujen-yksikkö. Tutkintoihin johtavan koulutuksen lisäksi Jyväskylän ammattiopisto järjestää ammatilliseen peruskoulutukseen valmentavaa koulutusta (VALMA), perusopetusta ja perusopetuksen lisäopetusta sekä yhdistelmäopintoja. Taiteen perusopetusta järjestetään musiikissa ja tanssissa (Jyväskylän ammattiopisto n.d.).

Jyväskylän ammattiopistoa johtaa rehtori Pirjo Kauhanen ja ammattiopiston yksiköitä yksikönjohtajat yhdessä koulutuspäälliköiden kanssa. Jyväskylän ammattiopistolla on

johtoryhmä, joka muodostuu rehtorista, talouspäälliköstä, kehittämispäälliköstä, yksikönjohtajista ja henkilöstöedustajasta. Sen lisäksi on neljä kertaa vuodessa kokoontuva laajennettu johtoryhmä, joka muodostuu em. johtoryhmästä, koulutuspäälliköistä, johdon sihteeristä, kansainvälisten asioiden koordinaattorista ja koulutussuunnittelijasta (Jyväskylän ammattiopisto n.d.).

Jyväskylän ammattiopiston palveluksessa työskentelee noin 450 henkilöä ja sen liikevaihto on noin 40 M€. Ammattiopistossa opiskelee noin 4 400 opiskelijaa ja taiteen perusopetuksessa noin 900. Ammattiopistosta valmistuu vuosittain 1300 opiskelijaa maakunnan menestymisen kannalta keskeisille toimialoille. Koulutusta toteutetaan 6 toimipisteessä Jyväskylässä. Kuviossa 2 esitellään Jyväskylän ammattiopiston organisaatiota (Jyväskylän ammattiopisto n.d.).

Jyväskylän ammattiopiston organisaatio

Rehtori Pirjo Kauhanen			
	Hyvinvointi ja kulttuuri	Kauppa ja palvelut	Tekniikka ja liikenne
	<i>Hannu Perälä</i>	<i>Jukka Koivisto</i>	<i>Markku Tarvainen</i>
Yhteiset opinnot			
<i>Rauni Gyldeń</i>			
Opiskelijapalvelut			
<i>Rauni Gyldeń</i>			
Johto ja kehittäminen			
<i>Hankkeet, kansainvälisyyss, laatu, oppimisympäristöjen kehittäminen, talous</i>			

Kuvio 2 Jyväskylän ammattiopiston organisaatio 1.8.2015 (Jyväskylän ammattiopisto nd.).

Tekniikan ja liikenteen yksikön koulutusalat sijaitsevat pääosin Viitaniemen kampuksella. Opetusta annetaan kaikkiaan 10 koulutusosalalla ja tutkintoja on yhteensä 16. Tekniikka ja liikenteen -yksikössä opiskelee noin 1400 opiskelijaa ja henkilöstöä on noin 100. Opettajatiimejä on yhteensä 13. Tekniikan ja liikenteen yksikön vuosibudjetti on noin 12 M€, josta investoinnin osuus on noin 200 000-400 000 €. Yksikön visio on työelämälähtöisen opetuksen kehittäminen. Kuviossa 3 esitellään yksikön organisaation rakenne sekä tutkintoalat.

Tekniikka ja liikenne -yksikkö	
	Tekniikka ja liikenne Markku Tarvainen
Auto ja logistiikka Koulutuspäällikkö Jouni Sorsa	<ul style="list-style-type: none"> • Autoalan perustutkinto • Kone- ja metallialan pt. • Logistiikan perustutkinto
Rakennus Koulutuspäällikkö Matti Jurvanen	<ul style="list-style-type: none"> • Pintakäsittelyalan pt. • Puualan perustutkinto • Rakennusalan perustutkinto • Talotekniikan perustutkinto
Sähkö Koulutuspäällikkö Pekka Nissinen	<ul style="list-style-type: none"> • Painoviestinnän perustutkinto • Sähkö- ja automaatiotekniikan perustutkinto • Tieto- ja tietoliikennetekniikan perustutkinto

Kuvio 3 Jyväskylän ammattiopiston Tekniikka ja liikenne –yksikön organisaatio ja tutkintoalat 1.8.2015 (Jyväskylän ammattiopisto n.d.).

2.2 Lähtökohdat tiimityöhön Tekniikka ja liikenne -yksikössä

Jyväskylän ammattiopiston Tekniikka ja liikenne -yksikössä siirryttiin opettajatiimeihin elokuussa 2013 muuttuvan toimintaympäristön ja toimintakulttuurin vuoksi. Eri-tyisesti tiedonsaantiin, opettajien sisäiseen työnjakoon ja päätöksentekoon kaivattiin tehostamista. Helakorven (2001, 25) mukaan olemme siirtyneet verkostoituvaan yhteiskuntaan ja verkostoituneisiin organisaatioihin, tarvitaan sopeutumista nopeisiin muutoksiin toimintaympäristössä. Tavoitteena oli luoda uusi opettajien toimintakulttuuri, joka on avoin ja vuorovaikutteinen sekä joka tukee opettajien ja opiskelijoiden yhteistyötä niin oppilaitoksen sisällä kuin työelämäyhteistyössä.

Tiimit on muodostettu pääsääntöisesti tutkintoaloittain. Ensimmäisenä lukuvuonna, tiimit saivat muodostua ja kokoontua aika vapaasti. Lähdettiin aluksi kokeilemaan ja hakemaan omaa mallia tiimitoimintaan. Koska tiimitoimintaan oli muutosvastarintaa, oli opettajien osallistuminen aluksi vapaaehtoista. Helakorven (2001) mukaan muutostilanne koetaan usein kaoottisena, koska toiminnassa on edelleen entisen järjestelmän jäännöksiä ja uusi järjestelmä ei vielä ole täysin koossa. Tällöin käydään uskomusten ja arvojen kamppailua, joka lopulta johtaa muutokseen. Tiimien määrä voi vaihdella lukuvuosittain, mutta on vakiintunut 13-14 tiimiin. Tiimit kokoontuvat joka toinen viikko, johon on varattu aikaa kaksi tuntia. Tiimien pääasiallinen tehtävä on hoitaa erilaisia oppilaitokseen ja opiskelijoihin liittyviä tehtäviä.

Tekniikka ja liikenne -yksikön tiimit 2016-17

ICT-tiimi 6 opettajaa	SÄ-AUT-tiimi 7 opettajaa	Ykköstiimi 4 opettajaa	Koneistajat 3 opettajaa	Le-Hitsaajat 5 opettajaa
Autotiimi 10 opettajaa	Koritiimi 3 opettajaa	Käenpojat 11 opettajaa	Talonrakennus 10 opettajaa	Painoviestintä 9 opettajaa
Puutiimi 4 opettajaa	Pintatiimi 6 opettajaa	Talotekniikka 6 opettajaa		

Kuvio 4 Jyväskylän ammattiopiston Tekniikka ja liikenne –yksikön opettajatiimit 1.8.2016.

Kuviossa 4 on esitetty Tekniikka ja liikenteen yksikön opettajatiimit ja niiden opettajajäsenten määrä. Jokaisessa tiimissä on pääsääntöisesti yksi tiiminvetäjä paitsi talonrakennuksessa, jossa on kiertävä jaksoittain vaihtuva tiiminvetäjä. Tiiminvetäjä vaihtuu yleensä lukuvuosittain.

3 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on otettu yhdeksi teorian viitekehykseksi, koska kehittämistyö, tiimityö sekä oppiva organisaatio kietoutuvat toisiinsa. Tämä käsite liittyy keskeisesti ryhmäpohjaisiin organisaatioihin. Koulun muuttuminen edellyttää oppimista sekä yksilöiltä että myös koululta systeeminä ja yhteisönä. Muutos on monessa mielessä oppimisprosessi. Koulun muutoksen ja kasvatuksen yhteydessä organisaatioiden oppimisesta on alettu puhua vasta viime vuosina. Kun koulun kehittymistä tarkastellaan avointen systeemien mallien avulla, jossa itsejärjestäytyminen tarkoittaa kykyä oppia ja luoda sisäisesti yhteistä todellisuutta, voidaan koulua pitää orgaanisena sosiaalisena systeeminä (Sahlberg 1996, 52).

Mitä oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan? Siihen löytyy useita määritelmiä riippuen siitä, että painottuuko määritelmä oppimiseen vai organisaatioon. Peter Senge (2006), joka on oppiva organisaatio –käsitteen isä, määrittelee sen organisaatioksi, joka jatkuvasti lisää omaa kykyä luoda omaa tulevaisuutta. Saralan (2001, 53) mukaan Penn (1990) määrittelee lyhyesti sen organisaatioksi, joka muuntaa koko ajan toimintatapaansa. Yhteistä näille kaikille määritelmiä on, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovointiin sekä toimintatavan muutokseen. Oppivassa organisaatiossa tapahtuva oppiminen täytyy olla nopeampaa kuin

kilpailijoiden. Senge myöntää, että oppiva organisaatio on tällä hetkellä lähinnä toiminnan kehittämistä ohjaava ideaalimalli eikä yleisesti vallitseva käytäntö. Oppiva organisaatio käsitteen ei ole kovin hyvin osattu käytännössä toteuttaa. Oppivaa organisaatiota pidetään tavoitetilana monessa organisaatiossa mm. siksi, että halutaan reagoida nopeasti muutoksiin (Mäntylä 2002, 35; Helakorpi 2001, 26; Sarala 2001, 53-54, 60; Senge 2006, 4-6).

Oppiva organisaatio tuottaa korkealaatuisia tuloksia, jos sillä on selkeät tavoitteet ja menetelmät. Ei riitä, että organisaation toimintaa ylläpidetään, vaan sitä on jatkuvasti kehitettävä. Kehittämisen ydinkohteena on asiakastyytyväisyys, osallistuva hallinnointi, tuottava ja laadukas toiminta. Parhaat yritykset ovat päässeet parhaisiin tuloksiin vain, kun koko henkilöstö yksilöinä, ryhmissä organisaatiossa ovat mieltäneet toiminnan tavoitteet ja tarkoituksen sekä oman roolin siinä. Oleellista on sitoutuminen päämääriin ja toimintatapoihin. Senge (2006) toteaa oppivasta organisaatiosta, että syvällisen oppimisen edellytyksenä on uusi organisatorinen arkkitehtuuri. Syvällistä oppimista syntyy vain luomalla olosuhteet, joilla mahdollistetaan sellainen oppimisen, joka pitää sisällään taitojen, tietouden ja asenteen muuttumisen. Senge määrittelee viidellä seikalla, joita hän pitää oleellisena ja tärkeänä rakentaessa oppivaa organisaatiota. Nämä ovat systemaattinen ajattelu, itsehillintä, sisäiset mallit, yhteinen visio ja tiimioppiminen. Nämä seikat tarvitsevat toinen toistaan. Nämä seikat ovat tapa organisoida työtä uudelleen umpikujaan ajautuneelle byrokraattiselle organisaatiolle (Helakorpi 2005, 26; Senge 2006, 6-10).

Julkisen talouden säästöt, digiloikka ja ympäröivän maailman nopea muuttuminen aiheuttavat paineita julkisille palveluille. Muutoksen tuulet kohdistuvat erityisesti ammatilliseen koulutukseen. Oppivaa organisaation ajattelua tarvitaan erityisesti nyt opetusalan toimintaympäristön muutokseen. Julkisen sektori rahoitus näyttää valtion velkaantumisen takia pysyvästi kutistuvan. Tämä pakottaa ja ohjaa oppilaitoksia muuttumaan ja supistamaan rahoitettua toimintaa. Oppilaitoksissa tarvitaan uusia toimintatapoja ja laatuajattelua. Toisaalta se ohjaa toimintaa, jossa niin yksilöt kuin yhteisöt oppivat aktiivisesti kehittymään ja vaikuttamaan omaan tulevaisuuteen. Oppilaitokset ovat kehittymässä sosiaaliselta toimintatavaltaan kuin oppimisympäristöltään. Tämä asettaa vaatimuksia oppilaitoksen johdolle sekä koko henkilöstölle. Jokainen on oman työn ja työyhteisönsä kehittäjä (Helakorpi 2001, 6).

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus oppivan organisaation kannalta, että tiimien osaaminen tulee laajeta koko organisaation osaamiseksi. Tavoitteena on osaamisen ja tiedon kasvattaminen ja sen välittäminen päätöksentekoa varten.

4 Tiimityön kehittyminen organisaatiossa

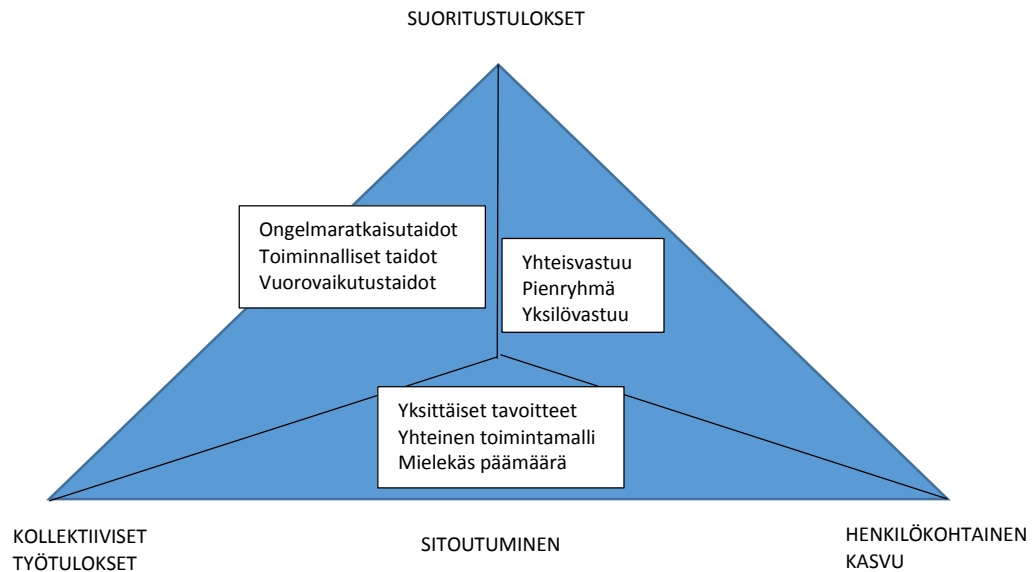
4.1 Mikä on tiimi?

Tiimi-käsitteelle ei ole täysin selkeää ja yksinkertaista määrittelyä. Teoriassa ja teessä sanoille määritellään tarkkojen sisältöjä, mutta työelämässä tilanne on usein hyvin sekava, koska tiimin käsitettä käytetään laajasti ja melko kevyesti. Puhutaan tiimeistä, joukkueista, työryhmistä ja ryhmistä jne. Selkein ja yksinkertaisin ilmaisu tiimistä on Spiik (2004) kuvannut seuraavasti:

”Tiimi on itseohjautuva työryhmä.” Vielä pitempi määritelmä on *”tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat jonkin sovittun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä.”* tai *”Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin päämäärän ja sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä.”* (Spiik 2004, 39).

Katzenbach ja Smith (1998) määrittelevät se seuraavasti: *”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, jonka koko on selkeästi rajattu alle 20 hengen ryhmään. He ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja yhteiseen suoritustavoitteeseen ja yhteiseen toimintamalliin. He ovat sitoutuneet työskentelemään yhdessä ja yhteisvastuullisesti tiimin saavuttamista tuloksista.”* (Kazenbach & Smith 1998. 21).

Tiimin jäsenten taidot täydentävät toisiaan. Tiimillä on yhteinen suoritushaaste, jonka kaikki tiimin jäsenet kokevat mielekkääksi. Tiimin määritelmässä painottuvat neljä tiimin työskentelylle keskeisintä aluetta: taidot, sitoutuminen, vastuu ja mielekäs päämäärä. Sana tiimityö ei ole sama kuin tiimi. He myös korostavat tiimin perusasioista huolehtimista. Tiimin perusasiat on tiivistetty seuraavaan kuvioon (Kazenbach & Smith 1998. 21-32, 57, 59, 61; Willman 2001, 46).



Kuvio 5 Tiimin perusasiat (Kazenbach, R. J. & Smith, K. D. 1998).

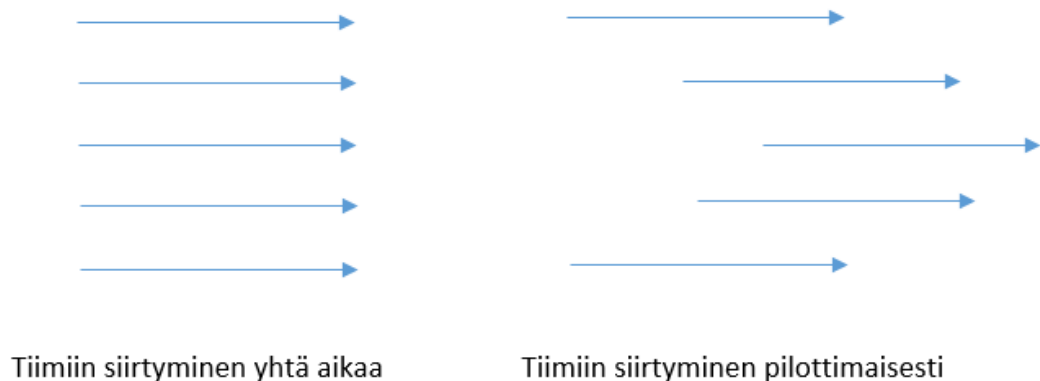
4.2 Mihin tiimityöllä pyritään?

Tiimityölle asetetaan monenlaisia tavoitteita. Organisaation näkökulmasta sillä pyritään tehostamaan toimintaa ja parantamaan tiedonkulkua. Työyhteisössä on usein runsaasti käyttämättömiä voimavaroja, jotka tuhlautuvat heikon yhteistyön aiheuttamaan sähläämiseen. Tiimitoiminta kehittää henkilöstön ongelmaratkaisu- ja päätöksentekotaitoja. Toimivalla tiimillä on kyky ratkaista yhdessä haastavia ongelmia ja tuottaa tiimille ainutlaatuista suorituskyykyä. Tiimin voima on hallita jatkuvasti kasvavan informaation määrän ja verkoston laajentumisen (Salminen 2013b, 29; Skyttä 2000, 10).

Salminen mukaan hyvällä tiimitoiminnalla on todettu olevan erittäin suuri vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin. Tiimitoiminta sitouttaa ja energisoi tiiminjäseniä. Tiimin voima tulee siitä, että tiimin jäsenet sitoutuvat yhteiseen päämäärään. Tiimityö pitää parhaat työntekijät organisaation palveluksessa. Hyvässä tiimissä kokee olevansa voittajien puolella. Tiimitoiminta helpottaa kehittymistä. Vastuuntunto tiimiä kohtaan kannustaa omaan kehittymiseen. Tiimi auttaa muutosten ymmärtämisessä, hyväksymisessä ja toteuttamisessa. Tiimin jäsenten keskinäinen sitoutumisesta johtuen tiimit ovat joustavampia ja ne uskaltavat vahvan päätöksenteon ja itseluottamuksen ansiosta ottaa suurempia riskejä (Salminen 2013b, 29-30; Skyttä 2000, 11-12).

4.3 Siirtyminen tiimityöskentelyyn

Tiimityöhön kannattaa yleensä siirtyä pilottimaisesti. Yksi ryhmä käynnistää tiimityöskentelyn ja toimii pilottina, kuin ladun aukaisijana. Tiimiksi kannattaa valita ryhmä, joka on lähtökohdiltaan tiimityöhön sopivin. Tämä koskee lähinnä tiimin vastuualuetta, ihmisten yhteistyötaitoja sekä ammattitaitoja. Tiimityön kehittäminen sekä tiimin kouluttaminen suunnitellaan huolellisesti, ja siihen panostetaan riittävästi resursseja. Seuranta on yhtä tärkeää kuin suunnittelu ja sen tulee olla säännöllistä, aktiivista ja kannustavaa. Onnistuminen pilottitiimissä herättää kiinnostusta muissa ryhmissä. Lisäksi organisaatio saa todellisen esimerkin ja kokemuksia siitä, miten tiimityöskentely onnistuu omassa organisaatiossa. Joissain yrityksissä on päätetty siirtyä tiimeihin ja tiimityöskentely on käynnistetty koko yrityksessä yhtä aikaa. Muutos ei ole helppoa ja siihen menee aina oma aikansa. Tiimeille tulee antaa riittävästi aikaa asioiden pohtimiseen ja uusien taitojen omaksumiseen. Kun panostus uutteen toimintaan on liian vähäistä, syntyy sekavuutta ja epäonnistumisia (Spiik 2004, 37; Haapaniemi & Raina 2007, 70).

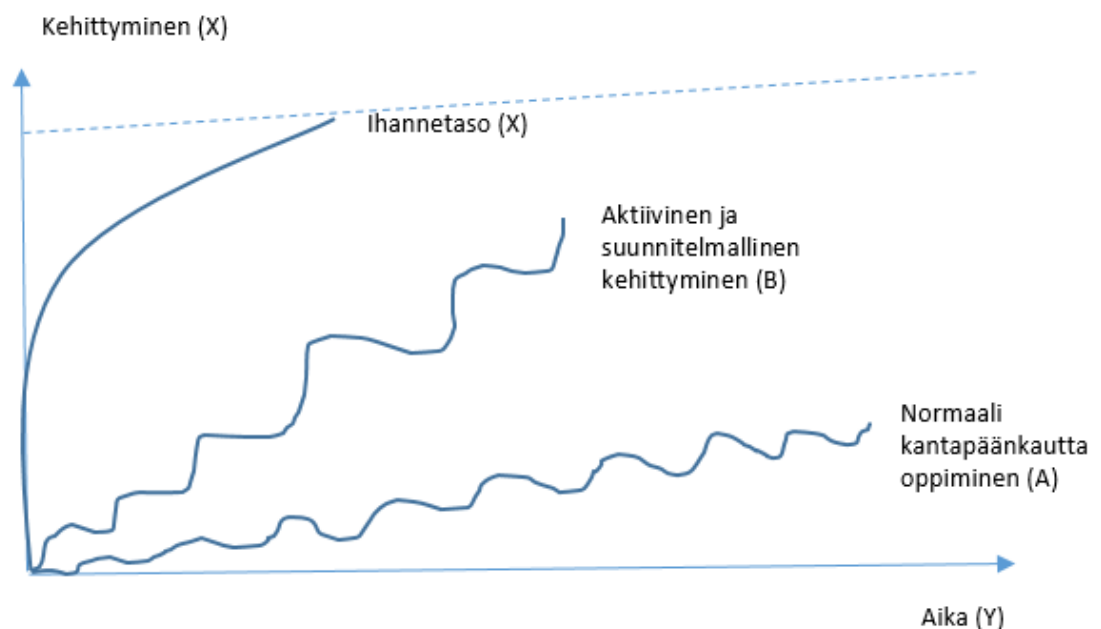


Kuvio 6 Tiimiin siirtyminen pilotoimalla (Spiik 1999, 27).

Tiimityöskentely ja tiimityössä kehittyminen ovat usein monimutkaisia muutosprosesseja. Ne edellyttävät uusien taitojen ja valmiuksien oppimista sekä omien asenteiden ja arvojen tarkistamista. Suurin haaste on niille, jotka eivät ole aikaisemmin tehneet yhteistyötä. Siirtyminen tiimityöhön kannattaa aloittaa keskustelemalla avoimesti yhteistyöstä ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. Tiimityöskentely rakennetaan liian usein pääosin asiatiedon kautta. Tiimille annetaan nimi, määritellään vastualue, kerrotaan tavoitteet ja luetellaan pelisäännöt. Tiimit määrätään ulkoapäin ja

sitten sen odotetaan toimivan itseohjautuvasti. Organisaatiossa tulee tietysti määrittellä tiimien vastualueet, tavoitteet ja pelisäännöt, mutta ne ovat teoreettinen lähtökohta. Tiimin kehittymiselle pitää antaa myös aikaa, jotta sen vastualueet, tavoitteet ja pelisäännöt selkiytyvät (Spiik 2004, 46; Kukkola 1997, 8).

Kun tiimi oppii uusia taitoja ja itseohjautuvuus lisääntyy, on johdossa ja esimiehissä löydyttävä ymmärrystä ja tahtoa kuunnella tiimien näkemyksiä. Kun tiimi on itse sisäistänyt vastuunsa, tehtävänsä, tavoitteensa ja pelisääntönsä sekä sovittanut ne yhteen organisaation tarkoituksen päämäärän kanssa voidaan puhua varsinaisesta tiimityöskentelystä. Kuviossa 7 on käyty läpi tiimityöskentelyn kehittymistä suhteessa aikaan (Spiik 2004, 47).



Kuvio 7 Tiimityöskentelyn kehittyminen suhteessa aikaan (Spiik 2004, 47).

4.4 Tiimiksi kasvaminen

Huipputiimiksi kehittyminen on prosessi, joka edellyttää runsaasti valmennusta. Vie aikaa, että ryhmä yksilöitä kehittää eri vaiheiden kautta ensin potentiaalisesti tiimiksi ja lopulta todelliseksi tiimiksi. Todellinen tiimi voi yltää huippusuorituksien kautta huipputiimiksi, joka toiminnallaan johtaa parempaan tuottavuuteen, parempaan resurssien hyödyntämiseen, parempaan päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun, parantuneeseen laatuun ja parempaan innovointiin ja luovuuteen. Huipputiimiksi kehit-

tyminen ei tapahdu hetkessä ja se vaatii paljon osaamista tiimin jäseniltä. Vain ammattimaisista tiimipelureista voi kehittyä huipputiimi. Huipputiimiksi kehitytään monien kehitysvaiheiden kautta (Sydänmaanlakka 2009, 160-162).

Tiimin määritelmää täydentää seuraavat tunnusmerkit: Tiimiin kuuluu yleensä 5 - 20 jäsentä, parhaiten toimivat 4 – 8 jäsenen tiimit. Myös Heikkilä (2002) ehdottaa tiimin kooksi 4-8 henkilöä. Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentävää osaamista ja näiden osaamisten yhteisestä käytöstä syntyy synergiaeroja ($1+1=3$). Tiimin jäsenillä on yhteiset tavoitteet ja selkeä päämäärä. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet tiimin toimintaan ja niillä on yhteinen toimintatapa, jota kehitetään jatkuvasti. Tiimin jäsenet kuuluvat yhteen ja kantavat vastuun yhdessä (Heikkilä 2002, 32; Sydänmaanlakka 2009, 161–162).

Huipputiimiksi kasvaminen edellyttää monenlaista osaamista. Lisäksi on ymmärrettävä tiimityöskentelyn perusteet, tiimijohtamisen osaamista ja koottava riittävästi ammatillista osaamista yhteen (Sydänmaanlakka 2009, 164-165).

Katzenbach ja Smith (1998, 107) ja Sydänmaalakka (2009, 162-163) ovat kuvanneet tiimin kehittymistä viiden kehitysvaiheen kautta:

1. Työryhmä

Työryhmän tasolla ryhmän jäsenet eivät tunne saavansa lisähyötyä siitä, että he toimivat ryhmänä, vaan jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa korostuu yksilöllisyys. Yhteisten päätösten teko perustuu lähinnä siihen, että ne auttavat kutakin jäsentä suoriutumaan oman vastualueen tehtävistä. Työryhmän jäsenillä on omat tavoitteet ja päämäärät. Tiiminvetäjä pyrkii ohjaamaan toimintaa parhaansa mukaan (Kazenbach, & Smith, 1998, 107; Sydänmaanlakka 2009, 162).

2. Valettiimi

Tältä työryhmältä puuttuu myös yhteiset päämäärät tai yhteiset tavoitteet. Valetiimi on suoritusmielessä kaikkein heikoimpia tiimejä. Valetiimin toiminta on usein tehottomampaa kuin työryhmän toiminta, koska kuvitellun tiimin sisäinen vuorovaikutus vie aikaa, muttei edistä yksilöllisiä tavoitteita (Kazenbach & Smith 1998, 107).

3. Potentiaalinen tiimi

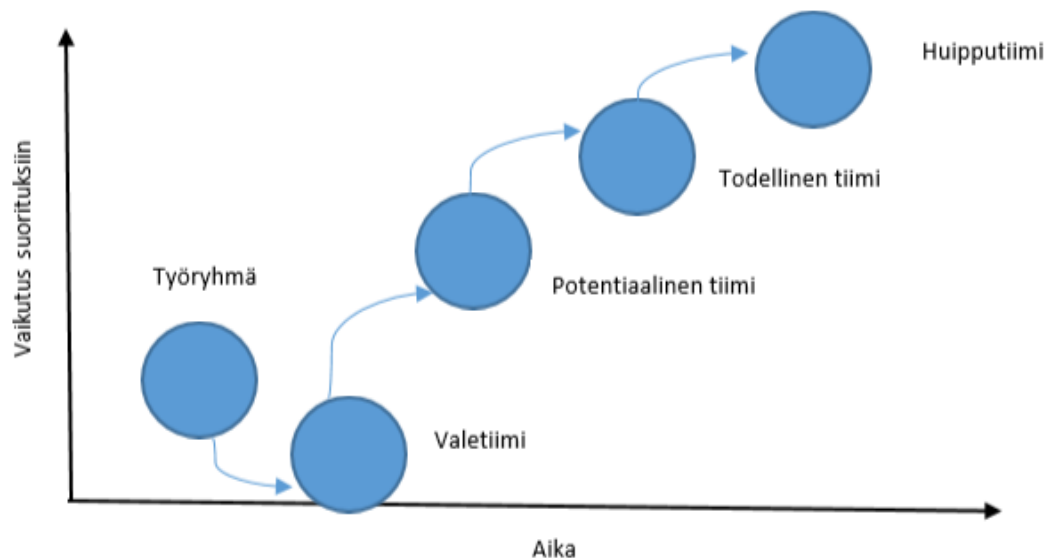
Potentiaalinen tiimi pyrkii parantamaan suoritustaan ja vuorovaikutustaitojaan. Tiimin tavoitteet ja päämäärät on määritelty, mutta niihin ei käytännössä sitouduta. Yhteiset pelisäännöt ovat pientä viilausta vaille valmiit. Kun ryhmän tavoitteet ja vastuu ymmärretään, päästään lähelle todellista tiimiä. Tiiminvetäjä pyrkii valmentamaan ryhmää yhteisvastuulliseksi ryhmäksi (Kazenbach, R. J. & Smith, K. D. 1998, 107; Sydänmaanlakka, P. 2009, 162).

4. Todellinen tiimi

Todellinen tiimi koostuu pienestä joukosta ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin, päämääriin ja toimintamalliin. Tiimien jäsenet ymmärtävät jäsenten erilaisuuden ja pyrkivät hyödyntämään sitä. Tiimin jäsenten yhteenkuuluvuus lujittuu ja vastuuta kannetaan myös käytännössä, mikä näkyy siinä, että oma osaaminen on muiden jäsenten käytössä. Tiimi on valmis jakamaan johtamisvastuuta. Tiiminvetäjän johtamistyyli on osallistuvaa (Kazenbach & Smith 1998, 107; Sydänmaanlakka 2009, 163).

5. Huipputiimi

Huipputiimi täyttää kaikki todellisen tiimin piirteet, mutta huipputiimin jäsenet ovat lisäksi syvästi sitoutuneita myös toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Tiimin yhteistoiminta on tehokasta. Tiimin jäsenet arvostavat toistensa erilaisuutta ja käyttävät kunkin vahvuuksia tiimin hyväksi. Tiimin sisäiset roolit ovat joustavia ja toimintaa edistäviä. Huipputiimi ylittää huomattavasti muita vastaavissa olosuhteissa toimivia tiimejä parempiin suorituksiin ja ylittää sille asetetut odotukset. Johtamisvastuu jaetaan aktiivisesti ja johtamistyyli on valtuuttava (Kazenbach & Smith 1998, 107-108; Sydänmaanlakka 2009, 163).



Kuvio 8 Tiimin kehittymisen vaikutus suorituksiin (Katzenbach ja Smith 1998, 107).

Nokian entistä johtoryhmää on pidetty huipputiiminä, jota myös kutsuttiin dream team:ksi. Jorma Ollilan lisäksi siihen kuului Sari Baldauf, Pekka Ala-Pietilä, Olli-Pekka Kallasvuo ja Matti Alahuhta. Tämä unelmatiimi saavutti melkoisia tuloksia. Yksi syy lienee ollut, että joukko riittävän erilaisia yksilöitä sai mahdollisuuden työskennellä riittävän pitkään yhteisen ja innostavan tavoitteen saavuttamiseksi. Tässä tiimissä vastuuta ja osaamista jaettiin muun muassa aktiivisella tehtävien kierrättämisellä (Sydänmaanlakka 2009, 164).

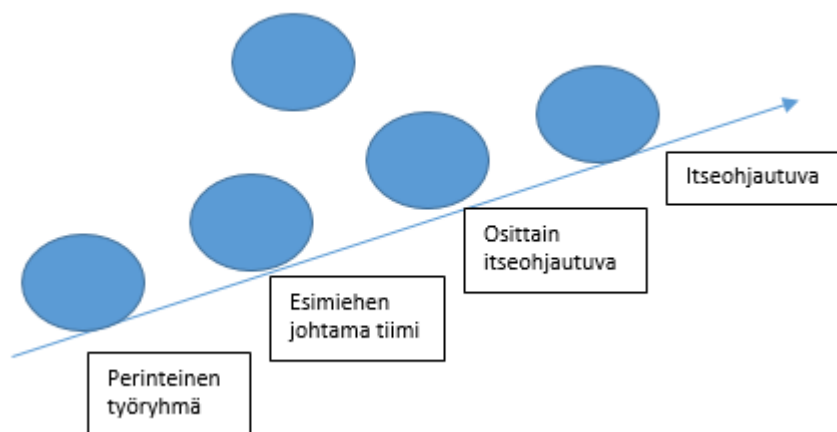
Tehokkaan tiimin salaisuus piilee yrityksen kulttuurissa, joka tukee tällaista yhteistä tiimitoimintaa. Innovatiiviset tiimit koostuvat eri alojen huippuasiantuntijoista, jotka ovat myös hyviä tiimipelaajia. Heillä tulee olla palava halu yhteistyöhön ja yhteiseen toimintatapaan. Yhteistä toimintatapaa ollaan valmiita kyseenalaistamaan ja kehittämään jatkuvasti. Tämä tarkoittaa omien rajojen ylittämistä ja kaikenlaista erilaisuuden hyväksymistä ja ennen kaikkea hyödyntämistä. Tiimit elävät ja niiden pitää elää tilanteiden mukaan (Sydänmaanlakka 2009, 164; Spiik 2004, 57).

4.5 Tiimien esimiesjohtaminen ja tiiminvetäjät

Opettajayhteisön johtaminen ja ohjaaminen ei ole helppoa. Perinteistä autonomista opettajakuntaa näyttäisi olevan hyvin vaikea ohjata ryhmänä tai työyhteisönä. Haa-

paniemi ja Raina (2014) kiteyttää asian hyvin: ”Opettajakokouksessa kaikki ovat mielestään johtajia. Toinen opettaja hämmästelee sitä, että rehtorilla oli oikeus päättää asiasta, josta opettajat olivat eri mieltä.” (Haapaniemi & Raina 2014, 58).

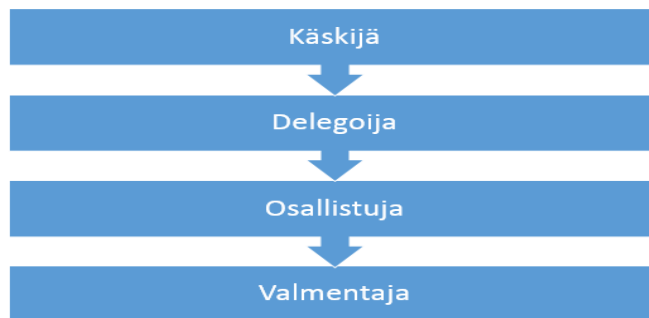
Perinteisissä työryhmissä työnjohtaja on ryhmän keskeisessä roolissa. Hänen kauttaan kulkevat tieto, tavoitteet, tehtävät ja aikataulut. Hän suunnittelee, organisoi ja jakaa tehtävät sekä valvoo toimintaa. Esimiehen johtamassa tiimissä, hän on keskeisessä roolissa. Hänellä on langat käsissään, kuten edellä mainitussa, mutta ryhmässä tehdään jo jonkin verran yhteistyötä. Pienissä ryhmissä saavat ajoittain suurempia vastuualueita ja voivat niiden sisällä toimia itsenäisemmin. Esimies edelleen kontrolloi ja antaa ohjeita (Spiik 2004, 183).



Kuvio 9 Esimiehen roolin muuttuminen tiimityöskentelyn lisääntyessä. (Spiik 2004, 183).

Osittain omatoimisessa tiimissä omatoimisuus lisääntyy. Esimies voi sopia tiimin kanssa erilaisista tehtävistä ja tavoitteista, jonka jälkeen tiimit työskentelevät omatoimisesti ilman ulkoa tulevaa jatkuvaa seuranta. Omatoimisessa tiimissä esimies vetäytyy tiimistä sivuun ja varmistaa tiimin toiminnan olosuhteet. Tiimi toimii itsenäisesti ja ottaa vastuun tiimin tavoitteista ja tehtävistä. Tiimin tehtävät tulevat prosessista sekä esimieheltä. Esimies tuntee asiat, koska se on esimiehen yksi päätehtävistään. Esimies pitää täytyy varmistaa myös tiimien välinen yhteistyötä (Spiik 2004, 184).

Tällä vuosituhannella, ihmisten johtaminen on kulkenut kohti valmentavaa johtamistapaa. Kehityskulku on ymmärrettävää, jotta omaa organisaatiota osataan kehittää. Tavoitteena tiimiytyvälle organisaatiolle on päästä todelliseen valmentavaan johtamistapaan. Skyttä on esittänyt kuviossa 9 kohti valmentavaa johtajuutta (Skyttä 2000, 73).

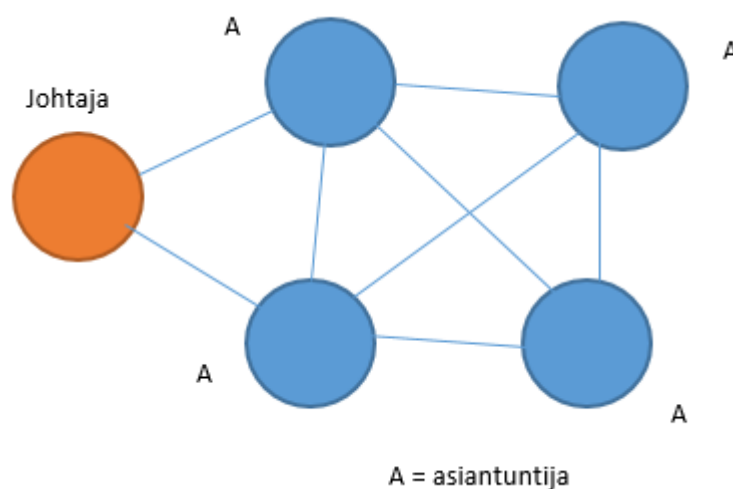


Kuvio 10 Kohti valmentavaa johtajuutta (Skyttä 2000, 74).

Keskeisessä asemassa tiimiytymisprosessin läpiviennissä ja kehitymisessä on tiimien esimies. Esimiehen on osattava auttaa tiimejä kasvamaan. Johtamisen painopiste siirtyy yksilöstä tiimiin. Esimiehen pitäisi ymmärtää, miten tiimiytymisprosessi kulkee ja ylläpidetään. Esimies on parhaimmillaan katalysaattori, joka syöttää prosessiin koko ajan sitä edistäviä impulsseja. Esimiehen tärkein apuväline on tiimisopimus. Siinä esimies työstää ja ohjaa sekä sopii yhdessä tiimin kanssa sen toiminnan edellytyksistä ja rajoista. Porukkasopimus on itseohjautuvuuteen kasvamisen apuväline, jossa tiimi sopii sisäiset pelisääntönsä. Porukkasopimuksen läpiviennissä esimies tukee ja auttaa tiimiä. Alkuvaiheessa tiimi ei ole vielä itseohjautuva, joten se tarvitsee esimiehen apua. Porukkasopimuksessa esimiehen auttaminen on hienovaraisempaa kuin tiimisopimuksessa. Esimiehen tulee vain antaa tiimille impulsseja, jotta varsinaiset päätökset porukkasopimuksen sisällöstä tulevat tiimin sisältä. Esimiehen on tärkeää ymmärtää, miten tiimejä autetaan kohti itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuuden edellytyksenä toimii valtuuttaminen. Esimies antaa valtuutuksia ja tiimi ottaa niitä vastaan. Erityisesti vuorovaikutustaitojen hallinta auttaa tiimiksi kasvamista kuin tiimin jäsenten oppimista (Skyttä 2000, 80-81).

Työyhteisöt monimutkaistuvat ja osaaminen on entistä enemmän hajautunut. Näin ollen johtajalla voi olla vain pieni osa koko tiimin osaamisesta. Tiimien vuorovaikutus

on paljon rikkaampi kuin yksilökeskeisessä johtamisessa. Johtaja on vuorovaikutuksessa jokaiseen asiantuntijaan ja asiantuntijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tiiminjohtamisessa asiantuntijat ovat aktiivisia osallistumaan tiimin johtamiseen. Johtaminen tapahtuu joka suuntaan. Asiantuntija(t) tavallaan johtaa esimiestään, johon pyritään aktiivisesti vaikuttamaan mielipiteisiin, osaamiseen ja päätöksiin. Tiimi tarvitsee edelleen johtajan, mutta johtamisen vastuu on jaettu koko tiimille. Kuviossa 11 on esitetty tiimien johtajan asiantuntijoiden ja eri asiantuntijoiden välillä (Sydänmaanlakka 2009, 160).



Kuvio 11 Tiimin johtaminen (Sydänmaanlakka, P. 2009, 161).

Tiimeissä kannattaa valita yleensä tiiminvetäjä. Tiiminvetäjä ja esimiehen tehtävät saattavat olla osittain samalaisia ja välillä jopa päällekkäisiä. Tiiminvetäjä osallistuu varsinaiseen tiimin työhön. Lisäksi tiiminvetäjä toimii tiimin yhteyshenkilönä tiimin ja esimiehen välillä. Hän välittää tiimiltä tulevan tiedon esimiehelle ja esimieheltä tiimille. Muut organisaation henkilöt tietävät, että heidän tieto välittyy tiiminvetäjän kautta koko tiimille. Lisäksi tiiminvetäjä kutsuu tiimin palavereihin. Tiimin palaverista ja aiheista voi tulla keneltä tahansa tiiminjäseneltä tai ulkopuoliselta, mutta tiiminvetäjä junailee kokoontumiset ja muuta tiimin yhteiset asiat. Tiiminvetäjän tehtävänä on osallistua palavereihin, joissa sovitaan tiimin yhteistyöstä. (Spiik 2004, 184).

Nykyään on siis yleistä, että esimies on tiimin ulkopuolella ja tiimiin on nimetty tiiminvetäjä. Esimiehen, tiiminvetäjän ja itse tiimin välisten tehtävien ja vastuiden jakaminen on tärkeää, mutta välillä vaikeaa, koska tiimeillä on lukuisia erilaisia muuttujia. Tiiminvetäjän ja esimiehen tehtävät voivat olla osittain samantapaisia, mutta myös

päällekkäisiä. Tiiminvetäjän ja esimiehen tehtävät selvitetään yhteisissä keskusteluissa, jossa sovitaan tehtäväjaosta tarkemmin. Tiimiin kannattaa yleensä valita itse yhdyshenkilö, joka hoitaa tiiminvetäjän tehtäviä. Tiiminvetäjä osallistuu myös varsinaiseen tiimityöhön. Hän kutsuu koolle tiimipalaverit ja toimii yhdyshenkilönä tiimistä ulospäin sekä vie viestiä tiimiin päin. Ehdotus tiimipalaverista ja aiheista voi tulla keneltä tahansa. Tiiminvetäjä osallistuu palavereihin, joissa sovitaan tiimien välisestä yhteistyöstä. Esimies toimii tiimin ulkopuolella, mutta auttaa tiimiä tarvittaessa. Tiiminvetäjä voidaan valita vuodeksi tai kahdeksi kerrallaan, miten tiimi haluaa sen päättää (Spiik 2004, 185).

Taulukko 1 Esimiehen ja tiiminvetäjän tehtäväjako (Spiik 2004, 244-245).

	Tiimin- vetäjä	Esimies
Tiedonkulun varmistaminen tiimille ja tiimiltä ulospäin.		
Tiimin sisäisen tiedonkulun varmistaminen: tavoitteet, pelisäännöt aikataulu...		
Tulosmittareiden kehittäminen tiimien kanssa, tulosten arviointi yhdessä.		
Tiimien oman aloitteellisuuden ylläpitäminen (uudet ideat, kehittäminen).		
Yhteyshenkilönä toimiminen ja kokonaisuuden organisointi.		
Eri tiimien työskentelyn koordinointi.		
Tiimin edustajana toimiminen ulospäin ja tiimin puolustaminen.		
Kannustustehtävät: epävirallinen vuorovaikutus, ihmisten tukeminen...		
Sovittelijana ja erotuomarina toimiminen.		
Tiimityöhön osallistuminen.		
Tiimityöskentelyn ohjailu.		
Palautteiden antaminen ja vastaanottaminen.		
Henkilöhallinto, kehityskeskustelut, palkitseminen		

Kasvaminen tiimin jäsenestä tiiminvetäjäksi on vaativa tehtävä. Vetäjällä pitää olla selkeä mielikuva uudesta tehtävästä. Tehtävän mielikuva on osattava siirtää tiimin jäsenille. Vetäjän työ muuttuu raskaaksi, jos jäsenet pitävät kiinni vanhoista tavoistaan ja asenteistaan. Osa jäsenistä saattaa vastustaa työkaverin uutta asemaa ja ehkä osa on ollut kiinnostunut tehtävästä. Jäsenelle voi syntyä pettymyksiä, jotka voivat esiintyä monella tavalla, jopa kiusaamisella (Spiik 2004, 188).

Sydänmaalakka toteaa, että johtajan rooli erilaisissa tiimeissä on hyvin erilainen. Todellisessa tiimissä johtajan rooli voi olla jaettu tiimin jäsenten kesken. Tiimin varsinainen johtaja voi olla kiireinen muissa tehtävissä, jolloin hänen aktiivinen osallistuminen tiimin toimintaan voi olla varsin vähäinen. Hän on kuitenkin käytettävissä tarvittaessa. Kuitenkin huipputiimeissä on aina virallinen johtaja, joka osallistuu tilanteissa, joissa tiimi esimerkiksi on joutumassa kriisiin (Sydänmaanlakka 2009, 163).

Katzenbach & Smith on havainnut, että tiiminvetäjän toimintaan kuuluu selkiyttää päämäärä ja tavoitteet, kehittää sitoutumista ja itseluottamusta, vahvistaa kollektiivisia taitoja ja työskentelytapoja sekä poistaa ulkoisia esteitä. Ennen kaikkea tiiminvetäjät tekevät itsekin todellista työtä, kuten muutkin tiimin jäsenet. Tiiminvetäjä täytyy uskoa tosissaan, että heillä ei ole kaikkia vastauksia, heidän ei tarvitse tehdä kaikkia päätöksiä sekä he eivät voi menestyä ilman kaikkien tiimin jäsenten yhteistä panosta (Katzenbach & Smith 1998, 148).

Viime aikoina olemme entistä useammin huomanneet, että tiimitoiminta on muuttanut muotoaan. Tiimin jäsenet eivät työskentelekään enää samassa paikassa, vaan ovat hajautuneet. Olemme siirtyneet työskentelemään virtuaalisissa tiimeissä (Sydänmaanlakka 2009, 166).

4.6 Tiimien pelisäännöt ja tiimisopimus

Tiimit tarvitsevat pelisääntöjä, joita myös on noudatettava. Joukkuepelissä muiden on voitava luottaa toisiinsa. Jos joku tiimin jäsenistä on erimieltä pelisäännöistä, on hänen tuotava asiansa esiin tiimipalaverissa, jossa voidaan tehdä yhdessä muutoksia pelisääntöihin. Yksin hän ei voi muuttaa tiimin pelisääntöjä. Kaikkiin tilanteisiin ei pelisääntöjä voida tehdä. Tällaisissa tapauksissa yrityksen arvot toimivat ohjenuorana, jolloin pyritään ylläpitämään asiakastyytyväisyys ja minimoimaan turhat kustannukset. Tiimin jäsenet työskentelevät yhteistyössä sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Tiimipalaverissa keskustellaan ja tarkennetaan yhteisiä käsityksiä pelisäännöistä. Välillä on hyvä keskustella, onko tiimillä kirjoittamattomia pelisääntöjä, joiden pohjalta on opittu luonnostaan toimimaan. Mittarit liittyvät keskeisesti pelisääntöihin. Mittareiden avulla varmistetaan pelisääntöjen mukainen toiminta (Spiik 2004, 87-89).

Mittareiden yleisimmät laatukriteerit:

- yksinkertaisuus: ei tarvitse olla korkeaa matematiikkaa
- ymmärrettävyys: mittarilla voidaan ohjata, kun kaikki mittaria käyttävät ymmärtävät sen samalla tavalla
- hyvä levitettävyys: kun useampi käyttää samaa mittaria, antaa se pohjaa tiimien väliselle yhteistyölle. Jokaisen tiimin ei kannata rakentaa jokaista mittaria, vaan käytetään mahdollisesti organisaatiossa jo tehtyä.
- edullisuus: ei tarvitse erikseen panostaa
- helppokäyttöisyys: jokainen tiimijäsen osaa käyttää
- riittävän tarkkuus: tiimi tulee pystyä ohjaamaan omaa toimintaa
- oikeudenmukaisuus: mittaa kaikille samalla tavalla
- dynaamisuus: mittarin tulisi todella auttaa tiimin toiminnan ohjaamisessa (Skyttä 2000, 96; Spiik 2004, 89).

Yksi tärkeä pelisääntöihin liittyvä kokonaisuus on palaveri- ja vuorovaikutuskäytännöt. Yleisesti puhutaan kahdesta erilaisesta palaverityypistä.

- Säännöllisesti toistuvissa palavereissa tiimi ohjaa omaa toimintaa, ennakoituvia tapahtumia ja oppii omista tekemisistä.
- Tilannekohtaisissa palavereissa käsitellään tässä ja nyt syntyneitä ongelmatilanteita tai yhtäkkiä tulleita muutoksia.

Kutsutaanpa palavereita tiimipalavereiksi, -kokoukseksi yms., niin nimi ei ole oleellinen. Tärkeintä on, että niitä pidetään säännöllisesti ja että ne ovat tavoitteellisia ja suunnitelmallisia (Spiik 2004, 89).

Salmisen (2013) mukaan, kyetäkseen tehostamaan tiimitoimintaa, voidaan ottaa käyttöön tiimisopimus. Tiimin ja esimiehen yhdessä tekemä tiimisopimus on tiimitoiminnan perusta. Nimi ei ole paras mahdollinen, koska sana sopimus voi antaa väärän mielikuvan. Se on tiimiytymisen alkuvaiheen tärkein apuväline. Lisäksi tiimisopimus on esimiehen tärkein johtamisen ja ohjaamisen apuväline. Tiimisopimuksen työstäminen auttaa ihmisiä sitoutumaan tiimiin ja sen tavoitteisiin sekä parantamaan keskinäistä yhteistyötä. Tiimisopimus liittyy tavallisesti organisaation vuosisuunnitteluun ja sitä tarkistetaan ja parannetaan vuosittain. Tiimisopimuksen tekeminen on prosessi ja sen työstäminen aloitetaan heti tiimiytymisen aloitusvaiheessa (Salminen 2013b, 228; Skyttä 2000, 91-92).

Tiimisopimuksen ideana on määritellä asiat siten, ettei tiimi tarvitse ulkopuolista ohjausta. Jokaiselle tiimille rakennetaan oma räätälöity tiimisopimus, jota tiimi toteuttaa itseohjautuvasti. Yhdessä sovitaan ja harkitaan tarkkaan mukaan otettavat asiat. Salmisen (2013) mukaan, tiimisopimuksesta ei kannata tehdä liian yksityiskohtaista, vaan sopimukseen kirjataan tärkeimmät asiat kiteytetysti. Mikäli työyhteisössä toimii useampi tiimi, on järkevää tehdä yhtenäinen sopimuspohja. Perustetaan työryhmä, johon tulee jäsenet eri tiimeistä. Työryhmä tekee ehdotuksen sopimuspohjasta. Sopimuspohja annetaan arvioitavaksi kaikille tiimin jäsenille. Tiimin jäsenet antavat palautteen, jonka jälkeen työryhmä muokkaa lopullisen tiimisopimuksen, joka otetaan käyttöön (Salminen 2013b, 29; Spiik 2004, 230).

Jos tiimi kokee asian tärkeäksi, voidaan tiimisopimus allekirjoittaa kaikkien tiimin jäsenten toimesta ja asettaa näkyvälle paikalle yhteisiin työtiloihin. Tämä auttaa tiimiä muistamaan sovitut asiat ja johtaa parhaimmillaan siihen, että koko tiimi alkaa tukea tiimisopimuksen noudattamista (Salminen 2013b, 29).

Tiimisopimus	
1. Tiimin nimi	
2. Sopijoiden nimeäminen	
3. Tiimien tarkoitus	
4. Asiakkaat	
5. Tiimin tavoitteet ja mittarit	
6. Tiimin valtuudet ja resurssit	
7. Tiimin osaamisrakenne	
8. Tiimin palkitsemisperusteet	
9. Muut sovittavat asiat	
10. Sopimus on tehty vuodelle	ja allekirjoitukset

Kuvio 12 Tiimisopimusmalli (Skyttä 2000, 92; Spiik 2004, 231).

Tiimisopimuksessa, tiimille annetaan nimi, jotta ne voidaan erottaa toisistaan. Sopimukseen kirjataan tiimijäsenten nimet ja lähin esimies. Ensimmäisenä tiimin tulee pohtia, mikä on tiimin tarkoitus. Tiimit tekevät töitä asiakkailleen, joten tiimin tulee selkiyttää asiakkuudet, asiakastarpeet ja niiden hyödyt. Kaikkien tiimien kannattaa selvittää itselleen koko asiakasprosessi: ketkä ovat loppuasiakkaat ja mitkä heidän tarpeista käynnistää prosessin. Aluksi saattaa olla vaikeuksia tunnistaa, ketkä kaikki

ovat tiimin asiakkaita. Samoin asiakastarpeet ja -hyödyt oivat tuntua epämääräisiltä. Asiakkaat voidaan määritellä kolmella eri kysymyksellä: (Skyttä 2000, 92-93).

1. Ketkä ovat tiimin tärkeimmän asiakkaat?
2. Mitkä ovat asiakkaiden tarpeet, jotka meidän tiiminä täytyy toteuttaa?
3. Mitkä ovat asiakashyödyt, jotka meidän pitää pystyä tuottamaan tiiminä?

Kun kaikkiin kolmeen kysymykseen on vastattu tarkasti, voidaan tiimin tarkoitus kirjata muutamalla ytimekkäällä lauseella tiimisopimukseen. (Skyttä 2000, 93).

Tärkein tiimisopimuksen kohdista on tiimin tavoitteet. Myös Huusko (2007) toteaa, että tiimityöskentelyn onnistumisen keskeinen ehto on, että tiimillä on yhteinen tavoite ja jonka tiimijäsenet myös mieltävät yhteiseksi. Samalla se on myös vaikein ja eniten aikaa vievää. Tiimin tavoitteet pitää olla konkreettisia. Niiden pitää olla määrittäviä, laadullisia ja aikataulutettuja. Tiimityön alussa tavoitteet ovat usein vielä epämääräisiä. Jos tavoitteet määritellään alussa selkeästi, tiimityöskentelyn aikana ei niin helposti menetetä suuntatajua ja jouduta etsiskelemään punaista lankaa. Kun tiimisopimuskäytäntö on opittu, ovat tiimin tavoitteet ainoa kohta jota on tarpeellista tarkastella esim. vuosittain. Tiimin tulee yhdessä pohtia, minkä verran tiimille asetetaan tavoitteita. Johdon tärkeä tehtävä on huolehtia siitä, että tiimijäsenet mieltävät tavoitteet yhteiseksi sekä tiimin ja organisaation tavoitteeksi (Huusko 2007, 82; Krüger 2004, 58-59).

Tiimi on osa organisaatiota, jolla on määrätty tavoite. Nämä ns. ylätavoitteet muotoillaan yleensä organisaation strategiaksi ja vuosisuunnitelmaksi. Näistä ylätavoitteista tiimit voivat johtaa välittömästi omat tavoitteensa ja antaa siten oman panoksensa kokonaistavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla tiimit voivat edistää omia tavoitteita, jotka voidaan johtaa suoraan niiden omasta tehtävästä (Krüger 2004, 62-63).

4.7 Tiimien valtuudet ja päätöksenteko

Moni työntekijä kokee, ettei saa ääntään kuuluviin työtä koskevissa asioissa. Suurissa organisaatioissa yhden ihmisen ääni hukkuu helposti muun informaation sekaan ja

pienissä organisaatioissa kovaäänisimmät vievät helposti kaikkien äänet. Tiimityö perustuu myönteiseen ihmiskuvaan, jossa jokaisen tiimin jäsenen työpanos on tärkeää ja arvostettua. Tiimin johtajuutta jaetaan jäsenten osaamisen perusteella, mikä lisää yksittäisen jäsenen vaikutus- ja päätösvaltaa. Aito tiimitoiminta on erinomainen tapa vahvistaa tiimin jäsenten vaikutusvaltaa organisaatiossa. Tiimin yhteiset näkemykset ovat painoarvoltaan suurempia kuin yksittäisen työntekijän mielipide. Esimiehiin, ylimpään johtoon voi vaikuttaa tehokkaasti hyvin perustelluilla esityksillä, joiden takana koko tiimi seisoo. Mitä paremmaksi tiimi kehittyy, sen enemmän sille voidaan luovuttaa työtä koskevia päätöksentekovaltuuksia (Salminen 2013b, 59-60).

Vanha perinne valtuuksien antamisessa perustuu delegointikauden ajatteluun, jossa annettiin vain vähän valtuuksia. Oltiin pikemminkin valtuuksien alarajoilla kuin ylärajoilla, joten saattoi tuntua siltä, että valtuuksia pihisteltiin. Vähäisen valtuuksien antamisen määrästä pitäisi päästää tiimissä 100 %:n tasolle. Haaste on esimiehen ja tiimin yhteinen. Esimiehen pitäisi pystyä antamaan tiimille tarpeelliset valtuudet ja tiimin pitäisi ottaa ne vastaan. Alussa valtuuden taso ei vielä ole kohdallaan, vaan on aina tiedostettu tiimien valtuuksien lisäämisen tarpeen. Skytän (2000) mukaan tiimiytymisprosesseissa tiimien valtuudet jaetaan kolmeen lajiin:

- päätöksentekovaltuudet
- resurssien käyttövaltuudet
- kehittämisvaltuudet.

Päätöksentekovaltuuksien kohdalla mietitään, missä kaikissa asioissa tiimi voi päättää itsenäisesti ilman, että niitä tarvitsee varmistaa esimieheltä. Aluksi kannattaa kirjata asiat ylös, mitä päätöksiä tiimi jatkossa tekee itsenäisesti. Resurssinkäyttövaltuuksia pohditaan henkilöstön, raha- ja aikaresurssin näkökulmasta. Henkilöstö resursointiin liittyvät asiat voivat olla tiimin jäsenten rekrytointi, tiimin jäsenten vaihtuminen ja sijaisuuksien ja lomien järjestäminen. Raharesurssin kohdalla mietitään, kuinka suuri tiimin budjetti on ja mihin sitä voidaan itsenäisesti käyttää. Aikaan liittyvät resurssit kohdistuvat tiimin mahdollisuudesta päättää työaikansa. Kehittämisvaltuuksien kohdalla pohditaan, miten itsenäisesti tiimi voi kehittää omaa toimintaansa. Tiimeissä voidaan pohtia, mitä valtuuksia tiimeissä pitäisi lisätä. Valtuudet voivat liittyä osaamisen, tuotteiden, palvelujen ja työnkulkujen kehittämiseen (Skyttä 2000, 99–100).

Aluksi tulisi pohti, miltä osin tiimin valtuuksia pitäisi jatkossa lisätä. Tiimin tulee kirjata erilaisia valtuutuslajeja, missä kaikissa asioissa valtuutuksia pitää saada muutoksia. Tiimi kirjaa kunkin kohdalla, mitkä ovat lisävaltuudet ja mitä muutostoimenpiteitä tiimin mielestä tarvitaan, jotta uusitilanne saadaan käynnistettyä. Aika usein huomataan, että ennen kuin lisävaltuudet saadaan käyttöön, pitää tehdä joitain muutoksia koko organisaatioon johtamisjärjestelmään. Valtuutuksissa voidaan rakentaa eräänlaisia valtuutuksen portaita. Skytän (2005) mukaan Rayner (1995) esittää mallia päätöksentekoon osallistumisen neljää vaihetta:

1. Ongelmien tunnistaminen: Tiimillä ei ole varsinaisesti päätöksentekovaltuuksia vaan tiimiltä odotetaan sen tunnistavan vastuualueen ongelmia ja kerto-
van niistä esimiehelle.
2. Suositukset: Tiimi tekee esimiehelle ehdotuksia, mutta varsinaiset päätökset
tekee vielä esimies.
3. Vastuualuepäätökset: Tiimi tekee itsenäisesti päätöksiä, oman vastuualu-
eensa sisällä.
4. Kokonaisvastuu: Tiimi tekee kaikki päätökset itsenäisesti. Tiimi on saavutta-
nut itseohjautuvuuden. (Skyttä 2000, 100–101).

Mistä tunnistaa valtuuksia jakavan organisaation? Ensinnäkin, asiakkaat ovat kaiken toiminnan keskipisteenä. Toiminnan tarkoitus lähtee asiakkaista, työ tehdään asiak-
kaille. Tämä voidaan saavuttaa vain, kun jokainen työntekijä laittaa itsensä likoon. Yksi perusedellytys likoon laittamiselle on, että tiimin itsenäiseen toimintaan riittävät
valtuudet on arvioitu ja sovittu. Lisäksi vähäisen valtuuksien antaminen luo helposti
vastuun välttelemisen. Kuitenkin ihmisillä on tarve ottaa vastuuta omista tekemis-
tään. Tiimi, joka ottaa valtuudet käyttöön, ottaa myös selkeästi vastuuta omasta te-
kemisestä. Tällöin palkitseminen muodostuu erityisen tärkeäksi motivaation läh-
teeksi. En avulla voidaan edistää itseohjautuvuuden kasvua (Skyttä 2000, 101–102).

Miksi esimies saattaa olla alussa haluton valtuuttamaan tiimiä? Esimiehellä voi olla
pelko joutua vastuuseen sellaisesta, joka ei ole hänen omissa käsissään. Hän voi olla
haluton luopumaan tärkeiden päätöksiä tekemisestä, joten tiimille saa riittävä vä-
hemmän tärkeiden päätösten tekeminen. Esimiehellä voi olla myös vastenmielistä ja-

kaa omaa valtaansa. Hän voi pelätä, että joutuu luopumaan omasta vallasta. Esimiehellä voi olla epäluottamus tiimin kykyihin tehdä oikeita päätöksiä. Esimiehellä saattaa olla tarve tehdä itsestään korvaamaton. Jos hän tiimille lisää päätöksentekovaltaa, hän ei olekaan enää korvaamaton. Esimiehellä voi olla huoli siitä, että tiimi löytää hänen vanhoja virheitä ja että kuka saa kiitokset. Hän haluaa ottaa kiitokset toisten tehdystä työstä (Skyttä 2000, 103–104).

4.8 Tiimien kehittäminen

Hyvin usein kuulee kysymyksen: ”Mitä tulee tiimien jälkeen?” Pohditaan, onko tämä lopullisen kehityksen päätepiste ja mihin suuntaan meidän pitäisi varautua menemään seuraavaksi. Tuskin kukaan sitä osaa tarkasti nähdä, mihin suuntaan organisaation kehitysvirrat johtavat. (Skyttä 2000, 184.) Varsinkin nyt kun toisen asteen koulutus on historian suurimmassa myllerryksessä. Reformin tullessa, koko koulutuksen järjestäjän organisaatio joutuu tarkastelun alle. Nuorten ja aikuisten koulutus tulee saman lainsäädännön alle. Miten tiimit toimivat sitten?

Tiiminvetäjän sitoutuminen ja sen kehittämiseen vaikuttavat ratkaisevasti tiimin ja koko organisaation menestykseen. Jo muutaman jäsenen tiimin kehittäminen vaatii päivittäistä työtä. Kehittämisen tukena käytetään ammatillista- ja tiimiosaamisen koulutusta, joka perustuu tiimin jäsenten osaamisen tuntemukseen (Salminen 2013a, 169-170).

Hyvän tiimin jäsenet ovat oma-aloitteellisia. He kehittävät jatkuvasti toimintaansa siten, että jokaisen osaaminen ja yhteistyökyky kasvavat, jolloin tehokkuus ja laatu paranevat. Opettajien nykyiset työaika muodot eivät tue tällaista aloitteellisuutta, jatkuvan kehittämisen ja yhteistyön vakiintumista. Olisi hyvä määrittää, miten laajaa moniammatillisuutta tiimin toiminnalta edellytetään (Spiik 2004, 225). Olisiko ammatillisten aineiden opettajatiimeissä hyvä olla myös yhteisten aineiden opettajia? Kun tämä tarve on kartoitettu, tehdään siitä suunnitelma. Myös työtoverin auttaminen ja tiimin sisäinen määrätietoinen opettaminen ja tiedonvälittäminen tulisi pohtia. Onko koulutuksesta tehty suunnitelma ja onko siihen varattu resursseja?

Muita keinoja kehittämiseen liittyen ovat tiimivalmennukset, mentorointi, benchmarking, ideoiden, virkkeiden hakeminen muilta opettajatiimeiltä. Toisinaan voi saada hyviä

virikkeitä toisen alan tiimeiltä. Mentoroinnissa tarkoitetaan, että kokeneempi tiimin jäsen valmentaa vähemmän osaamista omaavaa tiimin jäsentä. Benchmarkingin taustalla on idea, ettei kaikkien tarvitse ”keksiä ruutia” uudestaan. Opitaan toisilta ja kehitetään edelleen. Yksi tärkeimmistä asioista tiimien kehittämisen kannalta on jatkuva kyseenalaistaminen. Kaikkea ei voi kehittää mutta kaikessa voi kehittyä. Kuitenkin on hyvä muistaa, että jatkuva muutos ei ole itsetarkoitus (Salminen 2013a, 170; Spiik 2004, 226).

Toisinaan on hyvä keikuttaa venettä ja tehdä muutoksia. Nykypäivän muuttuva maailma pitää useimmin huolen veneen keikkumisesta, jolloin ihmiset ja asiat törmäilevät toisiinsa. Törmäystilanteita käsitellessä, nähdään uusia mahdollisuuksia kehittää uusia ideoita ja ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi. Sydänmaa (2009) toteaa, että meidän on päästävä jatkuvan uudistamisen positiiviseen kierteseen (Spiik 2004, 226; Sydänmaa 2009, 245).

Pasi Sahlberg (1996) kysyy, mitä olemme oppineet koulujen kehittämisestä. Ensimmäinen opetus on, että raha ei ole ratkaisu koulun muutoksen ongelmiin. Pelkästään resurssia lisäämällä ei saada pysyvää muutosta aikaan. Toinen opetus on, että muutos onnistuu parhaiten silloin, kun muutoksen kohteena olevat yksilöt haluavat muutosta ja se on heille merkityksellistä. Ei riitä, että koulun johtaja tai muutama innostunut opettaja pitää muutosta välttämättömänä. Kolmas opetus on, että koulun kehittyminen edellyttää huomattavaa muutosta yksilöiden keskinäisissä vuorovaikutussuhteissa sekä niihin liittyvissä uskomuksissa, asenteissa, normeissa ja valtarakenteissa. Koulun kehittyminen edellyttää siten rakenteellisten uudistusten ohella kulttuurien muutosta (Sahlberg 1996, 59).

Entä miten tiimipalaverit tulevaisuudessa? Hawkins (2014) toteaa, että yhä useammin tiiminvetäjät työskentelevät tiimin kanssa, jotka ovat maantieteellisesti hajallaan ja jotka harvoin tapaavat kasvotusten. Se vaatii tiimiltä ja tiiminvetäjältä uusia toimintatapoja sekä erilaisia taitoja ja menetelmiä toimia. Virtuaalitiimi työskentelee poikki ajan, paikan ja organisaatioiden rajojen, käyttäen eri viestintäteknologiaa (Hawkins 2014, 143).

Thompson (2004) taas toteaa, että virtuaalitiimi työskentelee tiiviisti yhdessä vaikka-kin he voivat olla tuhansien kilometrien päässä. Virtuaalitiimi käyttää kokouspuheluja, videoneuvotteluja, sähköposteja tai muita viestintälaitteita, joilla voidaan tiedostoja jakaa (Thompson 2004, 292).

Jo nyt on opettajilla käytössä mobiililaitteet, Skype ja kannettava tietokoneet, joilla voidaan olla yhteydessä kasvotusten mistä tahansa. Sitä on kokeiltu kokeilumielessä tiiminvetäjän palaverissa, jossa yksi opettaja oli yhteydessä palaveriin kotoa käsin.

5 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimustyön tavoitteena oli selvittää Jyväskylän ammattiopiston Tekniikka ja liikenne -yksikön opettajatiimien toimintaa ja organisointia. Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, että miten opetushenkilöstö on kokenut tiimityön ja tiimien toimimisen osana yksikön johtamista ja päätöksentekoa ja voidaanko tiimityöskentelyllä sitouttaa henkilöstöä paremmin kuin aikaisemmin yksikön johtamiseen ja päätöksentekoon. Lisäksi selvitettiin, että tulisiko tiimijärjestelmä vakiinnuttaa Jyväskylän kouluskuntayhtymässä sekä minkälaista tukea tiimit odottavat esimiehiltä ja mikä on tiiminvetäjän tehtävä organisaatiossa.

Tutkimuksen haastattelu osuus perustuu Jyväskylän ammattiopiston Tekniikka ja liikenne -yksikön opettajille ja esimiehille tehtyihin teemahaastatteluihin. Haastattelut tehtiin 26.1-2.2.2017 välisenä aikana. Haastateltavaksi valittiin 5 tiiminvetäjää, logistiikalta, talonrakennukselta, sähköltä, metallilta ja talotekniikalta. Tiiminvetäjät valittiin erilaisten taustojen, tiimien kokojen, tiimien tiimiytymisen ja toimintatapojen pohjalta. Työnantajaa edusti yksikönjohtaja ja rakennusalan koulutuspäällikkö. Koulutuspäälliköistä valittiin mahdollisimman laaja-alaista kokemusta opettajatiimeistä omaava esimies. Koulutuspäälliköllä on neljä opettajatiimiä. Yksikönjohtaja valittiin yksikön opettajatiimien kokonaisnäkemysten pohjalta.

5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen toimintatutkimusmenetelmä. Toimintatutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen suuntaus. Laadul-

linen tutkimus soveltuu käytettäväksi silloin, kun tutkittavaa asiaa ei tunneta vielä kovin hyvin ja kun halutaan saada syvälinen käsitys asiasta. Laadullisen tutkimuksen tavoite on saada tietoa tutkittavasta aiheesta lisää ja ymmärtää sitä paremmin. Menetelmän tarkoitus on tuottaa uutta tietoa, joten teoriat eri menetelmistä eivät ohjaa sitä samalla tavalla kuin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen puolella. Laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin (Kananen 2012, 29; Kananen 2014, 18).

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu myös, että sillä pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti tutkittavasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa on myös olennaista, että tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa tutkittavistaan kuin erilaisilla mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Yleisesti voidaan todeta, että laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia totuus väittämiä. Tämän lähestymistavan pyrkimyksenä on myös se, että tutkija luottaa siihen, että tutkittavilta käy ilmi asiat, joita tutkimuksessa tulee pitää tärkeinä ja olennaisina tietoina (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009a, 161-164; Kananen 2012, 29-30).

Kun laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiöitä ja määrällinen tutkimus yleistämään, niin toimintatutkimuksessa pyritään asiatiilojen muutokseen. Toimintatutkimus jatkaa siitä mihin laadullinen ja määrällinen tutkimus loppuu. Toimintatutkimukselle ei riitä toteaminen, sillä lähestymistapaan kytkeytyy muutos tai kehittäminen ja niiden läpivieminen. Toimintatutkimuksen kohteena on lähes aina ihmiset ja heidän toimintansa. Siksi sitä pidetään hyvänä välineenä, kun halutaan tietoa muun muassa siitä, mikä on kohdeorganisaation tiimitoiminnan nykytila ja tarvitseeko se kehittämistä. Toimintatutkimus on siis tärkeä väline pyrittäessä saamaan kokonaiskuva tiimin nykytilanteen, tiimien ja tiimin johtamiseen, päätöksentekoon sekä niiden kehittämiseen. Juuri parhaiten se soveltuu tilanteisiin, joissa kohteena on ryhmä ja sen toiminta. Toimintatutkimuksen päämääränä on, että tutkimustyön tekijä osallistuu toimintaan tai on tutkimuskohteen jäsen (Kananen 2012, 37-40).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena ei ole luoda uutta toimintaa, vaan tarkoituksena on löytää keinoja siihen, miten Tekniikan ja liikenne -yksikön opettajatiimien toimintaa, johtamista ja päätöksentekoa voidaan kehittää tarkoitustaan vastaavaksi.

5.2 Teemahaastattelu

Haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Tutkijan käsitys todellisuuden luonteesta määrää, miten hän tätä tehtäväänsä lähestyy. Mikäli hän pitää ihmismieltä olennaisena käyttäytymisen kannalta, hän suuntaa tiedonkeruunsa tuohon kohteeseen. Haastattelun käsitteestä tulee elävä ja mielekäs vasta sitten, kun sitä kuvataan todellisten tapahtumien ja inhimillisen kokemuksen yhteydessä. Monet kirjoittajat vertaavat haastattelua keskusteluun. Yksinkertaisin tapa määritellä haastattelu onkin nimetä se keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Haastattelu muistuttaa keskustelua monessa suhteessa. molempiin sisältyy kielellinen ja ei-kielellinen kommunikaatio, joiden avulla välittyvät ajatukset, asenteet, mielipiteet, tiedot ja tunteet. Kummassakin tilanteessa ollaan kasvotusten (Hirsjärvi & Hurme 2009b, 41-42).

Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin laadullisen tutkimuksen teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Teemahaastattelut ovat laadullisen tutkimuksen käytetyin tiedonkeruumuoto. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelun avulla tutkija pyrkii ymmärtämään ja saamaan käsityksen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, jossa on aina mukana ihminen ja hänen toimintansa ja jota tutkija pyrkii avaamaan teemojen avulla. Teemahaastattelu tarkoittaa kahden ihmisen välistä fyysistä keskustelua aihe kerrallaan. Tutkija on etukäteen miettinyt aiheen ja teeman, josta keskustellaan tutkittavan kanssa. Teema on hyvin yleisluontainen ja oikeastaan vain keskustelun aihe. Teemat ja niitä tarkentavat kysymykset ovat kuin veteen heitettyjä haaveja, joilla tutkija ammentaa haastateltavasta tietoa. Keskustelu etenee haastateltavan ehdoilla. Kysymys ja siihen saatu vastaus tuottavat pienen palan ymmärrystä, josta nousee usein uusia kysymyksiä. Haastattelu on palapeliä, jossa vastaukset ovat osa kokonaisuutta. Haastattelun vastausten avulla pyritään rakentamaan yksityiskohdista kokonaiskuva (Hirsjärvi & Hurme 2009b, 47-48; Kananen 2014, 70-72).

Haastattelussa käsiteltävät teemat oli laadittu jonkinlaisen ennakonäkemyksen pohjalta tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi haastattelujen teemojen tulee perustua tutkimus-

työn tavoitteiden ja tutkimusongelmien kehykseen. Teemat valitaan niin, että ne kattavat mahdollisimman hyvin koko ilmiön. Teemahaastattelun kysymysten laadinnassa on käytetty tukena Kanasen (2014) ja Hirsjärven (2009b) lähdeteoksia. Teemahaastattelu aloitettiin yleisellä tasolla ja edettiin yhden teeman osalta aina yksityiskohtaisempiin ja ”intiimimpiin” kysymyksiin. Keskustelu eteni haastateltavan ehdoilla. Haastattelua muokattiin joustavasti uusilla jatkokysymyksillä, ja annettiin vuorovaikutuksen viedä haastattelua eteenpäin. Pohjustin haastattelun aloitusta kertomalla tutkimuksen tavoitteista ja taustoista, miksi olin valinnut juuri tämän aiheen opinnäytetyöksi. Tällä tavalla sain tutkittavan avautumaan vähitellen ja luottamus kasvoi tutkijaan kohden. Haastattelut ja sen ajankohdasta sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa ja pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Haastateltaville korostettiin haastattelujen ehdotonta luottamuksellisuutta ja nimetöntä käsittelyä. Haastatteluiden kesto vaihteli noin 30-55 minuutin välillä. Haastattelun lisäksi haluttiin selvittää tiimien kehitysvaihe Katzenbachin ja Smithin (1998) viisiportaisen kehitysvaiheiden avulla.

Teemahaastattelun kysymykset on esitetty liitteessä 1. Teemahaastattelun pääteema oli opettajatiimit. Haastattelun 1. teemassa pyydettiin opettajia kertomaan omista kokemuksista opettajatiimeista. Näin saatiin haastattelu luontevasti avattua ja luottamus toisiinsa luotua. Teema eteni jatkokysymyksillä syvemmälle tutkittavan aiheen ytimeen. Haastattelun 2. teemana käsiteltiin tiimien johtamista, erityisesti esimiehen ja tiiminvetäjän välistä johtamista sekä esimiehen ja tiimin välistä vuoropuhelua. Haastattelun 3. teemana käsiteltiin tiiminvetäjän roolia ja tehtävää. Asiaa lähestyttiin esimiehen ja tiiminvetäjien näkökulmasta. 4. teemana käsiteltiin tiimien asemaa ja niiden vakiintumista nykytoimintaan sekä vakinaistamista Jyväskylän ammattiopiston organisaatiossa. Haastattelun 5. teemana käsiteltiin tiimien päätöksentekoa ja niihin sitoutumista. Haastattelun 6. teemassa keskusteltiin tiimien kehittämissuunnista seuraavien vuosien aikana.

Teemahaastattelu kysymyksillä pyrittiin kysymään haastateltavan omia kokemuksia opettajatiimien toiminnasta. Varmistin jatkokysymyksillä, jos en ymmärtänyt haastateltavaa sekä pitämään haastattelun oikealla ”polulla”. Välin ottamaan omia kannanottoja aiheisiin, vaikka ilmiö oli itselle tuttu. Olinhan itsekkin tutkijana osallisena opettajatiimeissa, joten pyrin myös välttämään itsestään selviä kysymyksiä.

6 Tutkimuksen tulokset

Teemahaastattelun tuloksia analysoitiin teemoittain, koska teemahaastatteluissa avulla kerätty aineisto oli hyvinkin runsas ja vastaukset laajoja. Aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekivät analyysivaiheesta mielenkiintoisen ja haastavan, mutta samalla ongelmallisen ja työlään. Itse koin tämän analyysivaiheen erityisen aikaa vieväksi ja tuskalliseksi prosessiksi. Teemahaastattelun ensimmäisessä vaiheessa oli aineisto purku litteroinnin avulla, eli aineistot muutettiin nauhalta tekstimuotoon sanatarkasti. Litterointi tarkoittaa erilaisten tallenteiden, kuten tässä tutkimuksessa äänitteiden, kirjoittamista kirjalliseen muotoon, jolloin sitä voidaan käsitellä manuaalisesti. Litteroinnin avulla saadusta aineistosta etsitään ja erotellaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Litteroinnista tekee hankalaksi se, ettei voida tietää etukäteen, mitä aineistoa loppujen lopuksi tarvitaan. Teemahaastattelun vastauksia on käytetty sellaisenaan sitaattina tutkimuksen tuloksissa. Teemahaastattelun tulokset esitetään tutkimusteemojen mukaisessa järjestyksessä. Teemahaastattelulla on haettu se informaatio, mikä tarvitaan, että saadaan vastauksia esitettyihin tutkimusongelmiin ja tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2009b, 136-141; Kananen 2014, 99-103).

6.1 Tiiminvetäjien ja esimiesten kokemukset opettajatiimeistä

Useampi tiiminvetäjää totesi, että aluksi opettajatiimejä kohtaa koettiin skeptisyyttä, jopa epäluuloa, koska koettiin, että oli jo nyt varsin hyvää tiimimäistä yhteistyötä opettajien välillä. Tiimivetäjät totesivat, että ”tiimit” kokoontuivat aikaisemmin kahvipöydän ääressä yhteisesti keskustellen ja sopien asioista. Kaksi tiiminvetäjää ei vielä ollut opetustyössä mukana, kun tiimitoiminta alkoi, mutta heillä oli tiimitoiminnasta kokemusta yrityselämästä.

Varsin pian suurin osa opettajista otti opettajatiimit omakseen. Yleisesti voidaan todeta, että säännölliseen tiimityöskentelyyn siirtyminen ei ole ollut kovinkaan suuri haaste suurimmalle osalle opettajista. Tiimityö on ollut luontevaa aikaisempien yrityselämän kokemusten pohjalta. Yleisesti voidaan todeta, että opettajatiimit ovat

jäntevöittäneet opettajien välistä yhteistyötä, kun tiimipalaverit on merkitty lukujärjestykseen säännöllisesti ja palavereista on pidetty muistiota. On tavallaan tullut systeemi, minkä pohjalta toimitaan. Tiimityöskentely on ammattimaisempaa ja opettajien vaikutusmahdollisuudet ovat paremmalla tasolla, kun palavereista kirjoitetaan esityslista ja muistio. Kuitenkin sellainen leppoisuus on säilynyt yhdessä tekemisessä ja toimimisessa. Lähtökohtaisesti opettajatiimien toimintaa pidettiin positiivisena ja parempana yhdessä tekemisen muotona kuin ennen opettajatiimejä. Opettajat kokevat sitoutuneensa tiimitoimintaan ja tavoitteisiin. Yksi syy tähän positiivisuuteen saattaa olla, että tiimit saivat aika vapaamuotoisesti aloittaa ja tiimiytyä tiimitoimintaan. Ensimmäinen vuosi oli tiimitoiminnan pilotointia. Suurin osa tiimeistä olivat tiimiytymisessä potentiaalisen tiimin kehitysvaiheessa, jossa tavoitteet ja päämäärä vaativat vielä selkeyttämistä sekä itsejohtoisuuden kehittämistä. Yksi tiimeistä oli todellinen tiimi, jossa oli selkeät tavoitteet ja itseohjautuvuus. Tiimi oli ottanut isomman roolin mm. lukujärjestyksien ja vuosisuunnittelujen esisuunnittelussa. Yksi tiimi oli vasta työryhmätasolla, jossa tiimijäsenet eivät tunne saavansa tiimistä lisähyötyä sekä jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa korostuu yksilöllisyys.

”Parantanut opettajien välistä toimintaa, osaamista ja tiedon jakamista.”

”Vapaa ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa kertoa oman mielipiteen.”

Haastattelussa tuli ilmi, että tiimitoiminta on parhaimmillaan ja tehokkaimmillaan, kun tiimin koko on riittävän suuri ja tiimi kokoontuu säännöllisesti sekä tiimipalavereista pidettiin muistiota. Riittävän suurella tiimillä nähtiin hyvänä puolena se, että tiimin vastuuta voidaan jakaa useimmalle. Varsinkin isoimmissa tiimeissä kokousten säännöllisyys ja palaverista tehtyä muistiota pidettiin tärkeänä tiimitoiminnan kannalta. Isoimmissa tiimeissä säännöllinen kokoontuminen oli lähes 100 %: sta, kun taas pienemmissä tiimeissä noin 80 %: sta. Tiimit ovat kokoontuneet joka toinen torstai aamu klo 8-10. Opettajien sitoutuminen palavereihin oli lähes 100 %: sta. Toisaalta pienet tiimit eivät välttämättä kokoonnu säännöllisesti kahden viikon välein, vaan heillä on epävirallisia kahvipöytäkeskusteluja, joista ei kirjoitettu muistiota. Näin ollen asiat saattava jäädä hieman leijumaan ilmaan. Toisaalta pienemmässä tiimissä nähtiin asioiden hoituminen joustavammaksi ja helpommaksi, kun asioita ratkotaan

sitä mukaan, kun niitä tulee. Varsinaisia tiimisopimuksia ei ollut yhdelläkään tiimillä käytössä. Siitä huolimatta opettajat olivat sitoutuneet tiimitoimintaan.

”Tiimitoiminta on hyvin toiminut, kun yhteinen mielipide on löydetty, asiat ollaan saatu päätettyä ja sen mukaisesti tehdään asiat.”

”Toiminta on selkeää. On palaveri, siinä käsitellään asioita ja tehdään muistio.”

Esimiehen kokevat tiimitoiminnan erittäin myönteisenä sekä tärkeänä ja suurena apuna esimiestyöskentelyyn. Esimiehet toteavat, että eivät pysty näitä kaikkia aloja ammatillisesti hallitsemaan. He kokivat, että esimiehen on turha lähteä mestaroimaan. Esimiesten mielestä paras tieto on juuri siellä ruohojuuritasolla. Samalla opettajat joutuvat pohtimaan, että asiat eivät ole niin yksinkertaisia, kuten resursointia, taloutta, työehtosopimuksia ja muita sopimuksia. Toisaalta opettajat ovat myös alkaneet kyseenalaistamaan, että miksi näin tehdään ja onkin alkanut tapahtua toisinpäin myös esityksiä, kehittämistä, ideoita ja nykyaikaistamista. Tiimitoiminnan päätarkoituksena oli alusta lähtien, että opettajat pääsevät vaikuttamaan omaan työhönsä sekä tiedonkulku esimiesten ja opettajien välillä lisääntyy. Esimiehet näkevät tärkeänä, että tiimit kokoontuvat säännöllisesti ja kaikki tiimit tekevät muistion tai pöytäkirjan. Muistiota pidettiin esimiesten taholta erittäin tärkeänä työkaluna. Siinä nähdään mitä on keskusteltu ja mistä on sovittu.

Ehkä suurin yllätys oli, että yksi haastatelluista tiimeistä oli vasta tiimiytymässä. Kuitenkin tiimitoiminnan aloittamisesta on kulunut reilusti yli 3 vuotta. Tässä tiimissä oli kuitenkin tiiminvetäjä vaihtunut ja selkeästi ”uusi” tiimiytyminen alkanut. Tiiminvetäjä koki edelleen tiimin toiminnan kahvipöytäkeskusteluksi ja osalle opettajista pakopullaksi. Hän kuvasi tiimitoimintaa siten, että tiimin sisällä jokainen opettaja on oma pieni tiimi. Tiiminvetäjä koki, että opettajat eivät puhalla yhteen hiileen.

”Jokainen opettaja on vähän niin kuin oma tiiminsä tällä hetkellä.”

”Oikeastaan nyt vasta ollaan aloittamassa tiimitoimintaa.”

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tiimit ovat vakiinnuttaneet asemansa ja kukaan ei halunnut luopua tästä systeemistä.

6.2 Tiiminvetäjän ja esimiehen välisen yhteistyön kokemukset

Tiiminvetäjät kokevat, että esimiehillä on halu ja tavoite tukea vahvasti tiimitoimintaa. Esimiehet tuovatkin erittäin aktiivisesti delegoitavia asioita tiimeihin keskusteltavaksi ja päättäväksi. Tiiminvetäjät eivät kokeneet sitä välttämättä huonona asiana. Esimiehet käyvät tiimipalaverissa pyydettäessä ja ”epäsäännöllisen” säännöllisesti. Tiimit kokevat erittäin tärkeänä, että esimies käy välillä tiimipalaverissa. Tiiminvetäjät kokivat saavansa tarvittaessa helposti tukea esimieheltään ja he myös näkevät, että esimiehet luottavat vahvasti tiimien osaamiseen ja yhteiseen tekemiseen. Tiiminvetäjät eivät kokeneet, että he saisivat liian vaativia tehtäviä tai tehtäviä, jotka kuuluisivat enemmänkin esimiehen päätettäväksi. He osasivat myös tarvittaessa kieltäytyä, jos tehtävän anto ei tiiminvetäjän ja tiimin mielestä kuulunut heidän toimintaan tai toimivaltaan. Tiiminvetäjät kokevat, että tiimit ovat saaneet toimia vapaasti ja asiallisesti. Toimintaa ei ole ohjailtu liikaa ylhäältä käsin.

”Esimiehen tehtävänannot ovat rutiiniluonteisia tehtäviä, mitä tulee tai toistuu vuoden aikana.”

Parhaimmillaan esimies on osa tiimiä, joka tietää budjetista ja investoinneista. Esimiehet näkivät tiimit motivoivina esimiestyöskentelyssä.

6.3 Tiiminvetäjän asema ja tehtävä Tekniikka ja liikenne -yksikössä

Melkein jokainen tiimi oli valinnut tiiminvetäjän vähintään lukuvuodeksi, paitsi talonrakennustiimi, jossa tiiminvetäjä vaihtuu jaksoittain kuuden viikon välein. Joissakin tiimeissä tiiminvetäjä on saattanut olla useimmankin lukuvuoden. Suurin osa tiiminvetäjistä oli sitä mieltä, että tiiminvetäjän pitää olla vähintään yhden lukuvuoden, jotta tiimin kehittymisen kannalta päästäisiin todellisen tiimin kehitysvaiheeseen. Osa tiiminvetäjistä olivat sitä mieltä, että ei haittaa, vaikka olisi myös toisenkin vuoden, koska ensimmäinen vuosi on helposti tiiminvetäjällä sisäänajoa tiiminvetäjän toimintaan. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tiiminvetäjä tulee valita tiimin sisällä. Vain ja ainoastaan silloin, jos tiimi ei pääse tiiminvetäjästä yhteisymmärrykseen, niin silloin kaivattiin esimiehen apua.

Talonrakennustiimi näkee, että jaksoittain vaihtuva tiiminvetäjä systeemi sitouttaa ainakin alussa opettajat paremmin tiimitoimintaan.

”Pidetään tärkeänä, että kaikki osallistuvat tiimin toimintaan”

”Sekin on hyvä, että kaikki pääsevät kokeilemaan tiiminvetäjän hommaa.”

Toisaalta haittana voi olla, että tiiminvetäjä ei kehity yksilönä niin paljon kuin sellainen tiiminvetäjä, joka on valittu vähintään vuodeksi kerralla. Toisaalta siinä näkee ainakin aluksi erilaisia toimintamalleja toimia tiiminvetäjänä ja sitä kautta antaa mahdollisuuden kehittyä.

Kaikki tiimit näkivät selkeästi tiiminvetäjän tehtävän ja roolin. Roolina pidettiin mm. ryhmän vanhanajan kymppinä oleminen, viestinviejänä tiimin ja esimiehen välillä, käytännön organisoijana ja järjestelijänä sekä päivittäisten asioiden nokkamiehenä. Esimiehet näkevät, että tiiminvetäjän tehtävä on enemmänkin luottamustehtävä. Sen pitää lähteä tiimin sisältä, jossa valitaan tiiminvetäjä ja kuka saa sen kunnian olla tiiminvetäjä. Yhdessä tiimissä verrattiin tiiminvetäjän roolia lasten harrastuksissa olevaan joukkuejohtajaan, jolle helposti sysätään kaikki tehtävät ja joka ei saa tukea kollegoiltaan. Tässä tiimissä nähtiin tällä hetkellä, että tiiminvetäjäksi enemmänkin jouduu, kuin pääsee.

Osa haastateltavista virallistaisivat tiimin ja tiiminvetäjän aseman organisaatiossa. Nyt tiiminvetäjä nähtiin enemmänkin olevan opettaja opettajien joukossa.

6.4 Tiimien asema ja vakiinnuttaminen Tekniikka ja liikenne -yksikössä

Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä tiimien nykyiseen toimintaan ja asemaan. Tiimitoiminta on vakiinnuttanut asemansa ja avoimuus on lisääntynyt. Kukaan ei enää kyseenalaista sen toimintaa. Tiimillä nähtiin olevan joissakin asioissa suurempi valta, kun tiimi porukalla esittää mielipiteensä ja toiveensa esimiehille. Kaikkia haastateltavia hieman mietitytti tuleva ammatillisen koulutuksen reformi ja mitä se tuo tullessaan tiimitoimintaan. Tulevaisuus nähtiin reformin hengessä. Raja-aitoja tullaan purkamaan aikuis- ja nuorisopuolen väliltä. Useimmat haastateltavista olivat sitä mieltä, että tiimien pitäisi itse saada päättää mikä on alan tarve ja mikä on alalle parasta. Tiimien asema nähtiin vahvempana, on päätösvaltaa, mutta ei talousvaltaa. Jos alalle käy niin tiimit voivat ottaa isomman roolin.

”Voidaan vaikuttaa omiin asioihin, vaikka ei ole virallista statusta.”

”Opettajan työ on silleen yksinäistä, niin onhan se päivän kohokohta, kun tiimi kokoontuu yhteen.”

Esimiehet näkevät tiimitoiminnan erittäin tärkeänä, jopa johtamisen tukipilarina. Aikaisemmin yksikössä oli 5-6 koulutuspäällikköä, nyt enää 3 koulutuspäällikköä. Tekniikka ja liikenne -yksikkö ei enää pysty pyörimään ilman tiimejä. Tiimeistä on valtava suuri apu käytännön työssä. Monet asiat tulevat tiimeistä, siellä on selkeästi asioita pohdittu. Myös esimiehet luottavat, että paras asiantuntijuus on tiimeissä.

Kukaan opettajista ei varsinaisesti liputtanut opettajatiimien virallisen vakinaistamisen puolesta Jyväskylän ammattiopiston organisaatiossa. Muutama haastateltava kävi leikkisää pohdiskelua mahdollisesta vakinaistamisesta. Jos tiimit virallisesti vahvistettaisiin ja Jyväskylän ammattiopistossa siirryttäisiin tiimiorganisaatioon, tulisi tiiminvetäjälle antaa enemmän valtaa päätöksentekoon. Yksi tiiminvetäjä sanoi pohtineen, että mihin koulutuspäälliköitä vielä tarvitaan. Heidän tiimissä tehdään jo nyt alustavasti lukujärjestyksiä, vuosisuunnitelmia ja hoidetaan sijaisuudet keskenään sekä hoidetaan vahvasti markkinointia. Vain budjetin laadintaa eivät tiimit ole vielä tehneet. Yleisesti voidaan sanoa, että tiimien nykyinen asema on riittävä.

Toinen esimiehistä virallistaisi ja laajentaisi tiimitoimintaa. Tiimille tulisi siten virallisesti valtaa. Tiimit ottaisivat isomman roolin vuosisuunnittelussa, lukujärjestysten tekemisessä ja myös talous asioissa. Tiimeille laadittaisiin tiimikohtainen budjetti ja tiimit seuraisivat sitä.

6.5 Tiiminvetäjien ja esimiesten kokemuksia opettajatiimien sitoutumisesta ja päätöksenteosta Tekniikka ja liikenne -yksikössä

Yleisesti voidaan haastattelujen pohjalta todeta, että päätöksenteko prosessi on selkiytynyt ja parantanut, kun asiat ovat esityslistassa ja ne käsitellään virallisesti tiimikokouksessa niin että kaikilla tiiminjäsenillä on vapaa sana. Aikaisemmin ei ollut tällaista virallista tilaisuutta, vaan esimies saattoi kysyä asiaa parilta opettajalta kahvipöydässä. Osa opettajista saattoi kokea, ettei häntä ole kuultu ja esimies itse päätti asian ratkaista. Nyt pidetään pöytäkirjaa ja merkataan ketä paikalla, niin silloin kaikki ovat olleet päättämässä asiaa. Päätöksen toteuttamisessa koetaan välillä ongelmia,

kun osa päätöksen toteutuksesta jää tekemättä. Muistio on erittäin tärkeä sitouttamisen työkalu. Se on tietynlainen porukkasopimus, jossa tiimi jakaa tehtävät ja kirjaa ne muistioon valmiiksi esimiehen puolesta. Opettaja sitoutuu tehtävänantoon, kun tehtävä on kirjattu muistioon. Seuraavassa tiimipalaverissa yleensä käsitellään edellisen palaverin muistiossa sovittuja asioita ja tehtäviä. Palaverissa käydään läpi tehtävänannon tilanne.

”Haetaan enemmän laatua, kun asiat viedään tiimiin.”

”Muistio on porukkasopimus.”

”Tehtävät jaetaan osaamisen mukaan”

”Jos tiimille annetaan vastuuta, niin kyllä tiimit ottavat sitä vastaan.

Asiat varmaan hoidetaan. Vastuun antamisen kautta, tiimit saavat tukea/ tiimi sitoutuu. Kun se sitoutuu, niin ollaan tukevammalla pohjalla.”

Timien työskentely on helpottanut esimiestyötä. Tiimeillä vie aikansa, että tiimit perehtyvät asiaan ja tekevät päätöksiä. Esimiehenä pitäisi tarpeeksi ajoissa tuoda asia esille. Tiimit keskustelevat asiasta ja tekevät päätöksen. Esimiehet tukevat tiimien yhteistä päätöstä ja pitävät päätöksestä kiinni. Esimiesten mielestä päätöksen ovat tehneet ne ihmiset, jotka ovat oikeasti katsoneet sitä omasta opetuksen näkökulmasta.

6.6 Opettajiimien kehittäminen

Yleisesti voidaan haastattelujen pohjalta todeta, että ammatillisen koulutuksen reformi ja säästöt tulevat muuttamaan tiimien toimintaa. Jatkossa esimiehiä on vähemmän ja helpoimpia tehtäviä annetaan tiimien hoidettaviksi. Tiimit joutuvat ottamaan isomman roolin alansa tulevaisuudesta. Useimmat tiiminvetäjät odottavat tiimien kehittyvän enemmän myös pedagogiseksi tiimiksi. Tiimit joutuvat yhdessä enemmän pohtimaan arviointia, näyttöjen kriteereitä, yhteisiä linjauksia opetussuunnitelman toteutusta tulevaisuutta ajatellen, yhteistä oppimateriaalia ja koulutusta. Yksi haastatteluvastausta nosti esille yksilöllisten opinpolkujen lisäävän tiimien yhteen hiileen puhaltamista. Opiskelijoiden opintojen etenemisen seuraaminen ja henkilökohtaistaminen, vaikuttaa tiimien kehittymiseen myös enemmän opintojen seurantalaveriksi. Jotta saadaan joustavia opinpolkuja, tarvitaan siinä tiimin yhteistyötä.

Esimiehet toteavat, että esimiehiä on isossa kuvassa vähemmän, menee vähemmän rahaa hallintoon, enemmän lattiatasolle. Koska koulutuspäälliköllä on useita aloja, niin tiimien tulee ottaa isompaa roolia tulevaisuudessa. Yksi esimiehistä esitti, että tiimeillä voisi olla vuosikello. Tiimien tulisi tiettyinä jaksoina seurata, kuinka tiimit ovat toteuttaneet Jyväskylän koulutuskuntayhtymän strategiaa. Myös pedagogiikan ja digitalisoinnin kehittäminen nousi esille. Tiimien välisen yhteistyön kehittäminen ja tiimien hyvien käytänteiden jakaminen ”benchmarking” nousi myös haastattelussa esille. Reformin hengessä, yhteistyötä aikuispuolen kanssa tulee lisätä. Myös tiimikohtaiset budjetit sitouttavat tiimejä budjetissa pysymisessä.

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin, kuinka digitalisaatiota voidaan käyttää tiimityössä. Useimmat haastateltavista nostivat esille Skypen käytön osana tiimipalaverien käytäntöä. Jos esimerkiksi opettajalla on opetukseton päivä ja asuu toisella paikkakunnalla, voisi hän Skypellä osallistua palaveriin. Osa tiimeistä oli jo kokeillutkin tätä mahdollisuutta ja hyväksi havainnut. Mitään virtuaalitiimiä eivät kuitenkaan tiiminventäjät ja esimiehet nähneet.

”Opetustyö on ihmisten kanssa toimimista, muu on vain apulaitteita.”

”Näkisin oman tiimin kaukana virtuaalisuudesta”

6.7 Yhteenveto

Opettajat näkevät tiimeissä valtavan positiivisen mahdollisuuden yhteistyölle. Opettajiin tiimit ovat jännevöittäneet opettajien välistä yhteistyötä, kun tiimipalaverit on merkitty lukujärjestykseen säännöllisesti ja palavereista on pidetty muistiota. Tiimityöskentely on ammattimaisempaa. Myös tiimijäsenet ovat läsnä palavereissa. Opettajien vaikutusmahdollisuudet ja tiedonkulku ovat parantuneet. Opettajat kokevat sitoutuneen tiimitoimintaan ja tavoitteisiin. Tiimien ilmapiiri on hyvä ja avoin. Tiimitoiminta on parhaimmillaan, kun tiimin koko on riittävän suuri, tiimi kokoontuu säännöllisesti sekä tiimipalavereista pidettiin muistiota. Riittävän suurella tiimillä voidaan tiimin vastuuta jakaa useammalle jäsenelle. Muistio on tärkeä sitouttamisen työkalu. Se on porukkasopimus, jossa tiimi jakaa tehtävät ja kirjaa ne muistioon valmiiksi esimiehen puolesta. Opettajat ovat sitoutuneet tiimitoimintaan ja ovat läsnä palave-

reissa. Tiimitoiminnalla on vakiintunut ja vankkumaton asema. Kokonaisuudessa oli tyytyväisiä nykyiseen tiimitoimintaan ja sen asemaan. Tiimit eivät halunneet kasvattaa tiimille isompaa tehtävää tai roolia. Tiimitoiminta nähtiin reformin hengessä, jossa raja-aidat poistuvat nuorten ja aikuisten välillä.

Tiimien päätöksentekoprosessi on parantanut, kun asiat ovat esityslistassa, asioista keskustellaan avoimesti tiimissä enne päätöksentekoa ja päätökset kirjataan muistioon. Seuraavassa tiimipalaverissa käsitellään edellisen palaverin muistiossa sovittujen asioiden ja tehtävien toteutus.

Esimiehen kokevat tiimitoiminnan erittäin myönteisenä ja suurena apuna esimies työskentelyyn. Esimiehet eivät pysty kaikkia aloja ammatillisesti hallitsemaan. Esimiesten mielestä paras tieto on juuri ruohojuuritasolla. Esimiehillä on halu ja tavoite tukea ja vahvistaa tiimitoimintaa sekä antaa tarvittaessa ohjausta tiimeille. Parhaimmillaan esimies on osa tiimiä, joka täydentää sitä omalla osaamisellaan. Esimiehet haluaisivat enemmän virallistaa sekä laajentaa tiimitoimintaa. Tiimille tulisi myös virallisesti valtaa. Tiimit ottaisivat isomman roolin vuosisuunnittelusta, lukujärjestyksen tekemisestä ja myös talousasioista. Tiimeille laadittaisiin tiimikohtainen budjetti ja tiimit seuraisivat sitä. Toisen esimiehen mielestä tulisi myös vuosikellon käyttöä pohdita.

Tiiminvetäjät näkevät selkeästi oman roolin ja tehtävän. Pääsääntöinen tehtävä on viestinvieminen tiimin ja esimiehen välillä, sekä tiimipalavereista huolehtiminen ja muistion laadinta. Tiiminvetäjän tehtävä on erittäin oleellinen osa tiimityön ja tiimiytymisen onnistumisen kannalta. Tiiminvetäjän toimintakaudeksi pidettiin hyvänä vähintään yhtä lukuvuotta, jotta tiimin kehittymisen kannalta päästäisiin todellisen tiimin kehitysvaiheeseen. Kolme tiimiä näki tiimien kehitysvaiheen potentiaalisesti tiimiksi, yksi tiimi näki todelliseksi tiimiksi ja yksi oli työryhmä tasolla. Tiimitoiminnan alkuvaiheessa tiiminvetäjä voidaan valita lyhyemmäksi ajaksi, jolloin jokainen tiimin jäsen näkee tiiminvetäjän tehtävän ja sitoutuu paremmin tiimitoimintaan. Tiiminvetäjät tunsivat saavansa riittävää tukea esimiehiltään.

Ammatillisen koulutuksen reformi ja säästöt tulevat muuttamaan tiimien toimintaa. Jatkossa esimiehiä on vähemmän ja ”helpoimpia” tehtäviä annetaan tiimien hoidet-

taviksi. Tiimit joutuvat ottamaan isomman roolin alansa tulevaisuudesta. Tiimit odottavat itsensä kehittyvän enemmän pedagogiseksi ja opintoja seuraavaksi tiimiksi. Tiimien välisen yhteistyön kehittämistä ja tiimien hyvien käytänteiden jakamista pidetään jatkossa tärkeänä. Digitalisaatiota otetaan käyttöön tiimeissä sen mukaan, miten tiimit näkevät sen heille parhaimmaksi. Skypen käyttö osana tiimipalaverin käytäntönä on varteenotettava vaihtoehto.

7 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Jyväskylän ammattiopiston Tekniikka ja liikenne -yksikön opetushenkilöstö on kokenut tiimityön ja tiimien toiminnan osana yksikön johtamista ja päätöksentekoa. Lisäksi selvitettiin, että voidaanko tiimityöskentelyllä sitouttaa opetushenkilöstöä paremmin kuin aikaisemmin yksikön johtamiseen ja päätöksentekoon sekä tulisiko tiimijärjestelmä vakiinnuttaa Jyväskylän ammattiopiston organisaatiossa. Tutkimuksessa myös selvitettiin minkälaista tukea tiimit ja tiiminvetäjät odottavat esimiehiltä ja mikä on tiiminvetäjän tehtävä organisaatiossa sekä miten tiimityöskentelyä tulisi jatkossa kehittää. Tiimien kehittymistä selvitettiin Katzebachin ja Smithin (1998) määrittelemien viisitasoisen kehitysvaiheiden avulla, kun tiimityötä on nyt tehty syksystä 2013 alkaen.

7.1 Ajatuksia tuloksista

Tutkimuksen tuloksena saatiin, että opettajat näkevät tiimeissä valtavan positiivisen mahdollisuuden yhteistyölle. Opettajatiimit ovat jännevöittäneet opettajien välistä yhteistyötä. Tiimien ilmapiiri on hyvä ja avoin. Salminen (2013b) toteaa, että tiimitoiminta kehittää henkilöstön ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja. Hyvällä tiimitoiminnalla on todettu olevan erittäin suuri vaikutus henkilöstön hyvinvoinnille. Tiimitoiminta sitouttaa ja piristää tiiminjäseniä. Hyvän tiimin voima tulee siitä, kun tiimin jäsenet sitoutuvat yhteiseen tavoitteeseen ja päämäärään. Haastattelussa tuli ilmi, että opettajatiimien toimintaa pidettiin positiivisena ja parempana yhdessä tekemisen muotona kuin ennen opettajatiimejä. Yksi syy tähän positiivisuuteen on, että tiimit saivat aika vapaamuotoisesti aloittaa ja tiimiytyä tiimitoimintaan. Ensimmäinen vuosi oli tiimitoiminnan pilotointia. Spiik (2004) toteaa, että tiimityöhön kan-

nattaa yleensä siirtyä pilotoimalla. Toisten onnistuminen pilotoinnissa herättää kiinnostusta toisissa tiimeissä. Suurin haaste syntyy niille, jotka eivät ole tehneet aikaisemmin yhteistyötä. Myös tiimien hyvä ja avoin ilmapiiri on tärkeää onnistuneelle tiimitoiminnalle. Yhdellä tiimillä oli selkeästi ongelmia tiimiytymisen kanssa. Tiimissä koettiin, että tiimin sisällä jokainen opettaja toimii yksilönä, joten tiimiltä puuttuu ”yhteen hiileen puhaltaminen”. Myös Lintusen (2011) tutkimuksessa havaitaan samoja havaintoja tiimiytymisestä.

Tuloksissa tuli ilmi, että tiimit kokoontuvat säännöllisesti ja tiiminjäsenet ovat läsnä palavereissa. Opettajat kokevat sitoutuvan tiimitoimintaan, tavoitteisiin ja päämäärään. Spiikin (2004) mukaan yksi tärkeä pelisääntöihin liittyvä kokonaisuus on palaverikäytännöt. Tärkeää on myös pitää tiimipalavereita säännöllisesti ja että ne ovat tavoitteellisia ja suunnitelmallisia. Säännöllisesti toistuvissa palavereissa tiimi ohjaa omaa toimintaa, ennakoi tulevia tapahtumia ja oppii omista tekemisistä. Tilannekohtaisissa palavereissa käsitellään tässä ja nyt syntyneitä ongelmatilanteita tai yhtäkkiä tulleita muutoksia.

Tiimitoiminnan yksi heikkous on selkeiden kirjattujen tavoitteiden ja päämäärän puuttuminen. Organisaation näkökulmasta sillä pyritään tehostamaan toimintaa ja parantamaan tiedonkulkua. Salmisen (2013b) mukaan tiimitoimintaa voidaan tehostaa ottamalla käyttöön tiimisopimus. Ketolan & Laihon (2013) ja Lintunen (2011) tutkimuksissa käy myös tämä ilmi. Tiimisopimus ei ole välttämättä paras mahdollinen nimi, koska sana sopimus antaa väärän kuvan. Olisi kuitenkin hyvä, jos tiimi kirjaisi yhdessä esimiehen kanssa tavoitteita tiimille. Tiimisopimuksen ideana on määrittää asiat siten, ettei tiimi tarvitse ulkopuolista ohjausta. Jokaiselle tiimille laaditaan oma räätälöity tiimisopimus. Salmisen (2013b) mukaan tiimisopimuksesta ei kannata tehdä liian yksityiskohtaista, vaan sopimukseen kirjataan tärkeimmät asiat kiteytysti. Lintunen (2011) toteaa omassa tutkimuksessa, että yksi tärkeä työkalu tiimitoiminnassa on vuosikello, jossa nähdään koko lukuvuoden tärkeimmät asiat ja tapahtumat.

Opettajien vaikutusmahdollisuudet ja tiedonkulku ovat parantuneet, kun tiimipalavereista on tehty muistio. Myös tiimien päätöksenteko prosessi on parantanut, kun asiat ovat esityslistassa, asioista keskustellaan avoimesti enne päätöksentekoa ja

päätökset kirjataan muistioon. Seuraavassa tiimipalaverissa käsitellään edellisen palaverin muistiossa sovittujen asioiden ja tehtävien toteutus. Muistio on tärkeä sitouttamisen työkalu. Muistio on tavallaan tiimijäsenten kesken laadittu ”porukkasopimus”. Porukkasopimuksessa tiimi jakaa tehtävät ja kirjaa ne muistioon valmiiksi esimiehen puolesta. Ennen kirjaamista käydään avoin ja läpinäkyvä keskustelu annetuista tehtävistä. Tiimijäsenet sitoutuvat muistioon kirjattuihin tehtäviin. Haastattelussa tuli ilmi, että tiimit pitävät tärkeänä, että esimiehet tukevat tiimin päätöksiä.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että tiimitoiminta on parhaimmillaan, kun tiimin koko on riittävän suuri. Riittävän suurella tiimillä voidaan tiimin vastuuta jakaa useimmalle jäsenelle. Näin tiimijäsenten kuormitettavuus jakaantuu mahdollisesti useammalle hartialle. Sydänmaanlakka (2009) toteaa, että tiimiin kuuluu yleensä 5 - 20 jäsentä ja parhaiten toimivat 4 – 8 jäsenen tiimit. Yksikössämme on myös 10-11 hengen tiimejä ja haastattelussa tuli ilmi, että nämä tiimit toimivat erittäin hyvin. Toinen näistä tiimeistä on tiimien kehitysvaiheessa selkeästi todellinen tiimi.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että esimiehet kokevat tiimitoiminnan erittäin myönteisenä ja suurena apuna esimiestyöskentelyyn. Esimiehillä on halu ja tavoite tukea ja vahvistaa tiimitoimintaa sekä antaa tarvittaessa ohjausta tiimeille. Opettajayhteisön johtaminen ja ohjaaminen ei ole aina helppoa. On erittäin tärkeää, että esimies toimii tiimin taustalla ja käy säännöllisesti tiimipalavereissa. Spiikin (2004) mukaan itseohjautuvassa tiimissä esimies siirtyy tiimin ulkopuolelle ja varmistaa tiimin toimintaedellytykset. Tiimi toimii itseohjautuvasti ja ottaa vastuun tiimin tehtävistä. Hyvin tiimiytyneet ja itseohjautuvat tiimit vähentävät selkeästi esimiesten työtä. Tiimin tehtävät tulevat toimintaympäristöstä sekä esimieheltä. Parhaimmillaan esimies on osa tiimiä, jota täydentää omalla osaamisellaan.

Tutkimuksessa todettiin, että tiiminvetäjät näkevät selkeästi oman roolin ja tehtävän. Pääsääntöinen tehtävä on viestinvieminen tiimin ja esimiehen välillä, sekä tiimipalavereista huolehtiminen ja muistion laadinta. Tiimivetäjän tehtävä on erittäin oleellinen osa tiimityön ja tiimiytymisen onnistumisen kannalta. Spiikin (2004) mukaan tiiminvetäjän ja esimiehen tehtävät tulisi selvittää yhteisissä keskusteluissa. Hyvänä työkaluna tehtävänjaon voidaan käyttää taulukossa 1 esitettyä lomaketta. Teoriaosa ei tue tiiminvetäjän kauden pituutta, mutta selkeästi tässä tutkimuksessa on tullut selville, että tiiminvetäjä tulee valita vähintään vuodeksi, jotta tiimin kehittymisen

kannalta päästäisiin todellisen tiimin kehitysvaiheeseen. Salminen (2013b) toteaa, että tiiminvetäjän sitoutuminen ja sen kehittäminen vaikuttavat ratkaisevasti tiimin ja koko organisaation menestykseen. Tiimitoiminnan alkuvaiheessa tiiminvetäjä voidaan valita lyhyemmäksi ajaksi, jolloin jokainen tiiminjäsen näkee tiiminvetäjän tehtävän ja sitoutuu paremmin tiimitoimintaan.

Tutkimuksessa tuli selväksi, että ammatillisen koulutuksen reformi ja säästöt tulevat kehittämään tiimien toimintaa. Jatkossa esimiehiä on vähemmän ja ”helpoimpia” tehtäviä annetaan tiimien hoidettaviksi. Tiimit joutuvat ottamaan isomman roolin alansa tulevaisuudesta. Myös Lintunen (2011) toteaa oman tutkimuksen pohdinnassa, että tiimityö aiheuttaa muutoksia johtamisessa, jolloin osa esimiehen tehtävistä siirtyy tiimeille. Spiik (2004) toteaa, että hyvän tiimin jäsenet ovat oma-aloitteellisia. He kehittävät jatkuvasti toimintaansa siten, että jokaisen osaaminen ja yhteistyökyky kasvavat, jolloin tehokkuus ja laatu paranevat. Opettajien nykyiset työaikamuodot eivät tue tällaista aloitteellisuutta, jatkuvan kehittämisen ja yhteistyön vaikiintumista. Toisaalta oli mukava huomata, että nykyiset työehtosopimukset eivät kuitenkaan ole kehityksen este. Tämä tutkimus nosti esille myös pedagogisen kehittämisen ja opintojen seurannan tarpeen tiimeissä. Myös tiimien välisen yhteistyön kehittäminen ja tiimien hyvien käytänteiden jakaminen tulee jatkossa toteuttaa. Digitalisaatiota ei tiimien kannata suin päin ottaa käyttöön vaan tiimien omien tarpeitten ja halujen mukaisesti otetaan sitä pieninä annoksina mukaan. Skype:n käyttö osana tiimipalaverin käytäntönä on varteenotettava vaihtoehto varsinkin silloin kun jäsen ei pääse fyysisesti palaveriin.

Suurin kysymys tutkimuksen pohjalta tuli esiin, että mihin suuntaan tiimejä halutaan kehittää. Halutaanko tiimejä viedä vielä pidemmälle ja syvemmälle kuntayhtymän tiimiorganisaatioksi, jolloin tiimit vastaisivat lähes kaikesta vai kehitetäänkö tiimejä nykyiseltä pohjalta. Jos tiimejä lähdetään kehittää tiimiorganisaation pohjalta, niin se vaatii sitten jo koko kuntayhtymän korkeimman tasoisen pohdinnan ja keskustelun.

Suurin yllätys tässä tutkimuksessa oli kuitenkin, että kuinka hyvin meillä loppujen lopuksi tiimit toimivat itseohjautuvasti ja kuinka hyvin tiimit olivat ottaneet tiimitoiminnan omakseen.

7.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta pyrittiin lisäämään valitsemalla mahdollisimman tuoreita lähteitä teoreettiseen osioon. Teoriaosuus perustuu olemassa olevaan kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin tiimityöstä ja tiimityöstä opetusallalla. Teemahaastattelun runko perustuu tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimusongelmaan. Etukäteen tehtiin mahdollisemman hyvä ja laaja haastattelurunko. Lisäksi mietittiin, miten teemoja voidaan syventää ja pohdittiin vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2009b, 184).

Tutkimuksen luotettavuutta parannetaan, kun haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan, jolloin saadut vastaukset eivät perustu pelkkään ihmismuistiin tai muistiinpanoihin. Haastattelun laatua parantaa se, että haastattelut litteroitiin mahdollisimman nopeasti sekä tutkimuksessa toimi yksi tutkija, joka haastatteli ja litteroi haastattelut (Hirsjärvi & Hurme 2009b, 185).

Haastatteluvaiheen aikana laatua voi parantaa huolehtimalla siitä, että tekninen välineistö on kunnossa. Ennen haastatteluiden aloittamista nauhurin toimivuus tarkastettiin ja haastatteluita varten ostettiin uudet varapatterit, jotta litterointivaiheessa ei tulisi ongelmia haastateltavien äänen kuuluvuudessa. Haastattelun aikaan tarkistettiin, että tallennin todellakin toimii. Haastattelun päättyessä tarkistettiin vielä haastattelurungosta, jos vielä olisi kysyttävää. Jos haastattelussa oli vielä jotakin epäselvää, otin vielä puhelimitse yhteyttä haastateltavaan tarkentaakseni joitakin seikoja. Haastatteluiden luotettavuutta vähensi se, ettei haastattelija aina onnistunut heti luomaan rentoa haastattelutilannetta, jolloin osa haastateltavista jännitti haastattelun alussa. Haastavaa olivat myös ne haastattelutilanteet, joissa haastateltava vastaili niukkasanaisesti kysymyksiin, jolloin tutkijan tuli varoa haastateltavan liiallista johdattelua (Hirsjärvi & Hurme 2009b, 184-185).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa mahdollisemman laaja aineiston kerääminen, jotta tutkimuksen tavoitteet saavutetaan. Tässä tutkimuksessa riittävän aineiston luotettavuuden varmistamiseksi käytettiin saturaatiota eli kylläntymisperiaattia. Saturaatio tarkoittaa sitä, että haastateltavien puheet alkoivat toistaa toisiaan, jolloin aineisto ei tuonut enää uutta tietoa. Yksi haaste onkin tutkijana pohtia, että milloin kylläntymispiste on saavutettu. Lisäksi lähteinä käytettiin muita vastavia

tutkimuksia tai opinnäytetöitä. Huomioitava seikka on se, ettei kaksi eri laadullisen tutkimuksen tekijää välttämättä päädy samaan tulkintaan, vaikka heillä olisi käytössään sama aineisto (Kananen 2014, 153).

Ensimmäistä tutkimustyötä tekevällä tutkimusprosessi on ollut haastava. Työn läpi viemiseen on tarvittu paljon aikaa, ja aina motivaation löytäminen työn tekemiseen ei ole ollut helppoa. Kuitenkin tutkijalle oma kiinnostus ja motivaatio aiheeseen on ollut kantava voima koko tämän ajan. Koko jakso on ollut oppimista opinnäytetyön teosta ja itsestä tutkijana. Tutkijan kokemattomuus kuitenkin saattaa osaltaan laskea työn luotettavuutta.

7.3 Keskeisimmät kehittämiskohteet ja jatkotoimenpiteet

Yhteenvedona vielä keskeisimmät kehittämiskohteet Tekniikka ja liikenne -yksikön tiimityöskentelyssä:

- Selkeiden tavoitteiden ja päämäärän asettaminen tiimeille lukuvuosittain esim. tiimisopimuksella
- Tiimien, tiiminvetäjien ja esimiehen tehtävää ja roolia tulee tarkentaa esim. tiimisopimuksella.
- Tiimin tulee laatia selkeät pelisäännöt
- Tiimien tulee kokoontua säännöllisesti ja siitä tulee kirjata muistio
- Tiiminvetäjä tulee valita vähintään vuodeksi
- Tiimien kokoa ja kokoonpanoa tulee tarkastaa
- Tiimien välistä yhteistyön tulisi lisätä
- Tiimien hyviä käytänteitä tulee jakaa toisille tiimeille
- Vuosikellon käyttöönottoaminen
- Muistion tärkeyttä porukkasopimuksena tulisi korostaa
- Pedagogisen keskustelun lisääminen tiimeissä
- Tiimien toimintaa tulee kehittää esim. palautekyselyn avulla

Tutkiessani opettajatiimien kokemuksia ja toimintaa, esiin nousi muutamia jatkotutkimusaiheita. Ensinnäkin, tutkimusta tulisi laajentaa kaikkiin tiimeihin. Nyt haastateltiin 5 tiiminvetäjää. Haastattelun pohjalta voin sanoa, että tiimeiltä löytyy hyviä kehittämideoita. Teemahaastattelu oli aikaa vievää ja raskas tapa tehdä tutkimusta.

Tunnin haastatteluun meni 5-6 tuntia haastattelujen purkamiseen. Jatkossa voisi tehdä vuosittain palautekyselyn tiimeille. Sillä keinoin tiimeiltä saataisiin koko ajan kehittämisohjeita. Lintunen (2011) toteaa myös omassa opinnäytteessään, että tiimit tarvitsevat palautetta toiminnastaan. On tärkeää, että tiimien toimintaa arvioidaan säännöllisesti. Sitäkin pitäisi pohtia, että miten tiimien kehittäminen resursoitetaan. Salminen (2013b) toteaa, että jo muutaman jäsenen tiimin kehittäminen vaatii päivittäistä työtä. Lisäksi tulisi tutkia tiimien toimintaa yhdessä aikuisten kanssa.

Lähteet

- Haapaniemi R & Raina L. 2007. Yhteisöllinen pedagogia ”.. ettei tehdä yksin.” Tallinna: Aratos Oy.
- Haapaniemi R & Raina L. 2014. Rakenna oppiva ryhmä. Pedagogisen viihtymisen käsikirja. Juva: Bookwell.
- Hawkins, P. 2014. Leadership team coaching: developing collective transformational leadership. London: Kogan Page.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.
- Helakorpi, S. 2001. Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Tampere: Tammi.
- Helakorpi, S. 2005. Kohti verkostoituvaa ja verkottuvaa koulutusta. Ammatillisen opettaja korkeakoulun julkaisuja 9/2005. Hämeenlinna. Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara P. 2009a. Tutki ja kirjoita 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S & Hurme H. 2009b. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edit Prima Oy.
- Jyväskylän ammattiopisto. N.d. Viitattu 6.1.2017. <https://www.jao.fi/fi/Jyvaskylan-ammattiopisto/Tietoa-meista>
- Jyväskylän koulutuskuntayhtymä. 2016. Tilinpäätös- ja toimintakertomus 2015. Viitattu 6.1.2017. <https://www.jao.fi/loader.aspx?id=28e934ce-fd35-4c96-9a51-608fab7d7535>
- Jyväskylän koulutuskuntayhtymä. N.d. Jyväskylän koulutuskuntayhtymän organisaatio 2015. Viitattu 6.1.2017. <https://www.jao.fi/fi/Jyvaskylan-koulutuskuntayhtyma/Organisaatio/Paatoksenteke>
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimusopinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännönopas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Katzenbach, R. J. & Smith, K. D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY
- Ketola, H & Laiho P. 2013. Tiimijohtamisen kehittäminen Case: Wulff Oy Ab. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201305025850>
- Kukkola, H. 1997. Oppiva organisaatio kehittämisen välineenä. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu, johtamiskoulutus.
- Krüger, W. 2004. Tiimin vetäminen. Helsinki: Rastor.

- Lintunen, A. 2011. Tiimityön kehittäminen ammatillisessa oppilaitoksessa. Opinnäytetyö, YAMK. Savon ammattikorkeakoulu. Matkailu- ja ravitsemisala, palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. <https://www.theseus.fi/handle/10024/26478>
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Mäntylä, R. 2002. Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä. Sähköinen väitöskirja. <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-5459-6>
- Sahlberg, P. 1996. Kuka auttaisi opettajaa. Post-moderni näkökulma opetuksen muutokseen yhden kehittämisprojektin valossa. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisusarja A. Tutkimuksia 119. <https://pasisahlberg.com/wp-content/uploads/2013/01/KUKA-AUTTAISI-OPETTAJAA.pdf>
- Salminen J. 2013a. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-Impact.
- Salminen J. 2013b. Onnistu tiimityössä: Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-Impact.
- Sarala, A. & Sarala, U. 2001. Oppiva organisaatio -oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Palmenia-kustannus
- Senge, P. 2006. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. Currency Doubleday, New York.
- Skyttä, A. 2000. Tiimiytys ja sen läpivienti: matkalla kohti matalampia organisaatioita. Helsinki: Otava.
- Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.
- Spiik, K-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. Helsinki: WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Thompson, L.L. 2004. Making the team: a guide for managers. New York. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Valtionvarainministeriö. 2016. Julkisen talouden suunnitelmat vuosille 2017-2020. Viitattu 16.12.2016. <http://vm.fi/documents/10623/307577/Julkisen+talouden+suunnitelma+vuosille+2017-2020/29ef5fde-1f61-4bb9-933a-d29d1a8ef67c>
- Willman, A. 2001. Yhteistyö ristiriitaiset puhetavat. Diskurssianalyttinen näkökulma luokanopettajien tulkintoihin tiimityöstä. Väitöskirja. Oulun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514264053.pdf>

Liitteet

LIITE 1 Teemahaastattelun runko

Hei!

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulun teknologiaosaamisen johtaminen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyötä ylemmän AMK -tutkintoa varten, jonka tarkoituksena on tutkia ja kehittää Jyväskylän ammattiopiston Tekniikka ja liikenteen -yksikön opettajatiimien toimintaa, johtamista ja organisointia.

Tutkimus toteutetaan teemahaastattelun periaatteella. Haastattelun teema on opettajatiimit. Teillä on mahdollisuus valmistautua haastatteluun etukäteen, tekemällä ranskalaisin viivoin muistiinpanoja teemoista. Voit hyödyntää niitä varsinaisessa haastattelussa. Haastatteluun on varattu noin 45-60 min. aikaa.

HAASTATTELUSTA SAATUJA VASTAUKSIA KÄSITELLÄN LUOTTAMUKSELLISESTI!

Ajankohta _____

Kesto _____

Haastateltava _____

Asema _____

OPETTAJATIIMIT

Teema 1: Kokemuksesi opettajatiimeistä?

- Miten olet kokenut tiimityön?
- Miten kokoontuu, säännöllisyys? Tiiminkoko?
- Kuinka koolle kutsutaan?
- Missä kokoonnutaan?
- Kuinka opettajat osallistuvat?
- Miten tiimit tulisi toimia?
- Tiimin tiimiytymisen vaihe?
- Onko opettajat sitoutuneet tiimitoimintaan?

Teema 2: Kokemuksia tiimien johtamisesta?

- Mikä on esimiehen suhde tiimeihin
- Kuinka esimies antaa tiimille tehtäviä?
- Miten esimies vaikuttaa tiimien työskentelyyn? +/-
- Miten esimies tukee tiimin toimintaa?

Teema 3: Tiiminvetäjä asema/ tehtävä

- Kuinka tiiminvetäjä tulisi valita? Kuinka usein vaihdettava?

- Sihteerin tehtävät
- Mikä on sinun mielestäsi tiiminvetäjän nykyinen asema/tehtävä organisaatiossa?
- Tuleeko lisää tehtäviä
- Minkälainen tulisi kokemuksesi pohjalta olla tiiminvetäjän rooli ja asema?

Teema 4: Tiimien asema ja vakiinnuttaminen?

- Miten näet tiimien nykyaseman?
- Tulisiko mielestäsi vakiinnuttaa Jyväskylän ammattiosastossa?
- Tulisiko tiimien asemaa tukea/vahvistaa? Miten?
- Vastaako tiimien toiminta työyhteisön tarvetta?
- Ovatko toiminnaltaan mielenkiintoisia
- Onko niillä paikkansa opettajien keskuudessa?

Teema 5: Kokemuksia tiimien päätöksenteosta?

- Miten tiimityö on vaikuttanut päätöksentekoon? Helpottanut?
- Kuinka päätöksenteot tehdään?
- Miten päätökset toimenpannaan? Tehtävän jako?
- Miten opettajat sitoutuvat päätöksiin? Kuinka aikaisemmin?

Teema 6: Tiimityön kehittäminen?

- Miten kehittäisit? ideoita?
- Mihin suuntaan tiimejä tulisi kehittää?
- Digitalisaatio ja tiimit?

Kiitoksia yhteistyöstä

Rakentavin terveisin

Pertti Kämäräinen